

# **Desempeño del subsistema de agronegocios de palta Hass peruana**

*Tesis presentada para optar al título de Magister de la Universidad de Buenos Aires,  
Área de Agronegocios*

**Anael de los Milagros Flores Calle**

Ingeniería Agroindustrial e Industrias Alimentarias - Universidad Nacional de Piura - 2014

Lugar de trabajo: Universidad de Buenos Aires



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano  
Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires



## COMITÉ CONSEJERO

Director de tesis

**Sebastián Senesi**

Ingeniero Agrónomo (UBA)

Magíster en Agronegocios y Alimentos (UBA)

Consejero de tesis

**Hernán Palau**

Ingeniero en Producción Agropecuaria (UCA)

Magíster en Agronegocios y Alimentos (UBA)

## JURADO DE TESIS

JURADO

**María Mercedes Barilatti**

Ingeniera Agrónoma (Universidad de Buenos Aires)

Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

JURADO

**Gustavo Alejandro Idígoras**

Licenciado en Ciencias políticas

Master en Relaciones Internacionales (Facultad Latinoamérica de Ciencias Sociales)

JURADO

**Gustavo Héctor Napolitano**

Ingeniero Agrónomo (Universidad Nacional de Mar del Plata)

Especialista en Gestión de Organizaciones (Facultad de Ciencias Económicas y Sociales)

Fecha de defensa de la tesis: 10 de Agosto de 2018

## **DEDICATORIA**

A mi familia; a mis padres Jorge y Rosa, mis hermanas Andora y Claudia, por su apoyo, amor y paciencia.

A mi abuelito “Papi Pepe”, porque esta experiencia inició justo cuando partiste de este mundo, y sé que desde entonces acompañas mi andar.

A Carlos por estar siempre allí, con tu amor y compañía.

A mis seres queridos, únicos y especiales en mi vida, que siempre han estado, están y estarán presentes en mi mente y en mis ideales.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por bendecirme siempre, en especial durante mi estadía en Argentina.

A los docentes del Programa de Agronegocios y Alimentos, por contribuir en mi experiencia académica.

A mis directores de tesis, por su tiempo y orientación en el desarrollo de esta investigación.

## **DECLARACIÓN**

Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifique explícitamente las contribuciones de otros), y que este material no lo he presentado, en forma parcial o total, como una tesis en ésta u otra institución.

**Anael de los Milagros Flores Calle**

## INDICE GENERAL

RESUMEN.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	14
1.1. Estructura del trabajo.....	14
1.2. Planteamiento del problema .....	15
1.3. Justificación.....	20
1.4. Objetivos .....	21
1.4.1. Objetivo general .....	21
1.4.2. Objetivos específicos .....	21
CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL.....	22
2.1. Nueva Economía Institucional .....	22
2.2. Sistema de Agronegocios .....	23
2.3. Análisis Estructural Discreto.....	24
2.4. La transacción, como unidad básica de análisis .....	25
2.4.1. Atributos de la transacción.....	25
2.4.2. Estructuras de gobernanza .....	26
2.4.3. Perturbación y adaptación.....	26
2.4.4. Costos de transacción.....	26
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA .....	28
3.1. Tipo de investigación .....	28
3.2. Método de investigación .....	29
3.3. Procedimiento de la investigación.....	30
CAPÍTULO 4. LA DEMANDA MUNDIAL DE PALTA HASS.....	32
4.1. Introducción.....	32
4.2. Importación mundial de palta.....	33
4.2.1. Volúmenes importados.....	33
4.2.1.1. <i>Estados Unidos</i> .....	34
4.2.1.2. <i>Unión Europea</i> .....	36
4.2.1.3. <i>Otros mercados</i> .....	38

4.2.2.	Precios internacionales.....	40
4.2.2.1.	<i>Estados Unidos</i> .....	41
4.2.2.2.	<i>Unión Europea</i> .....	41
4.3.	Caracterización de la demanda mundial.....	43
4.3.1.	Condiciones de la demanda.....	43
4.3.1.1.	<i>Estados Unidos</i> .....	43
4.3.1.2.	<i>Unión Europea</i> .....	44
4.3.1.3.	<i>Mercado asiático</i> .....	45
4.3.2.	Características del consumidor .....	47
4.3.2.1.	<i>Estados Unidos</i> .....	47
4.3.2.2.	<i>Unión Europea</i> .....	48
4.4.	La demanda de palta en Perú.....	49
4.5.	Conclusión del capítulo .....	51
CAPÍTULO 5. SUBSISTEMA DE AGRONEGOCIO DE PALTA HASS PERUANA ....		52
5.1.	Introducción.....	52
5.2.	Descripción del Subsistema de agronegocios de palta Hass peruana.....	53
5.2.1.	Área de resultado: Insumos y Tecnología .....	57
5.2.2.	Área de resultado: Producción .....	60
5.2.3.	Área de resultado: Empaque y/o Industrialización .....	63
5.2.4.	Área de Sectores conexos o de apoyo .....	64
5.3.	Conclusión del capítulo .....	64
CAPÍTULO 6. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DISCRETO DEL AGRONEGOCIO DE PALTA HASS PERUANA.....		65
6.1.	Análisis Estructural Discreto.....	65
6.1.1.	Ambiente Institucional .....	65
6.1.2.	Ambiente Organizacional .....	68
6.1.3.	Ambiente Tecnológico .....	77
6.2.	Conclusión del capítulo.....	80
CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DE LAS TRANSACCIONES .....		81
7.1.	Introducción .....	81
7.2.	Descripción de transacciones .....	81

7.2.1. T1: Proveedor de Insumos – Productor primario/Industria.....	81
7.2.2. T2: Productor primario – Industria exportadora.....	82
7.2.3. T3: Industria exportadora – Operador logístico .....	83
7.2.4. T4: Industria exportadora - cliente .....	84
7.3. Conclusión del capítulo.....	85
CAPÍTULO 8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	86
CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES GENERALES .....	98
CAPÍTULO 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	101
ANEXOS .....	105



## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1. Evolución del comercio mundial de palta peruana, 2005 al 2015(toneladas) .	17
Gráfico 1.2. Sistema de agronegocios de palta peruana.....	18
Gráfico 2.1. Abordaje teórico utilizado en la investigación.....	22
Gráfico 3.1. Etapas del estudio y planificación estratégica del sistema de Agronegocios ..	29
Gráfico 4.1. Participación de Estados Unidos y Unión Europea en la demanda de palta, 2012 – 2016 (miles de toneladas) .....	33
Gráfico 4.2. Importación mundial de palta, por Estados Unidos desde el mundo, 2007 – 2016 (toneladas) .....	35
Gráfico 4.3. Importación estacional de palta por Estados Unidos desde México y Perú, 2012 – 2015.....	36
Gráfico 4.4. Importación de palta por Unión Europea, por destinos, 2012 al 2016 (toneladas) .....	37
Gráfico 4.5. Importación mundial de palta, por Países Bajos, 2007 – 2016 (toneladas) .....	38
Gráfico 4.6. Importación de palta mundial por Canadá, 2007 – 2016 (toneladas) .....	39
Gráfico 4.7. Precio unitario de importación en los principales mercados de consumo de palta, 2000 al 2015* (USD/Kg) .....	40
Gráfico 4.8. Precio unitario de importación mensual en los principales mercados, 2012 a Marzo 2015 (USD/Kg).....	41
Gráfico 4.9. Precio unitario de importación mensual por Estados Unidos, 2000- 2015 (USD/Kg) .....	42
Gráfico 4.10. Probabilidad de compra de palta Hass en las regiones geográficas de Estados Unidos, 2014 .....	48
Gráfico 5.1. Diagrama del subsistema de agronegocios de la palta Hass en el Perú .....	54
Gráfico 5.2. Diagrama de agronegocios de palta Hass peruana cuantificado por Área de resultados: Insumos y tecnología/ Producción, 2015 .....	55
Gráfico 5.3. Diagrama de agronegocios de palta Hass peruana cuantificado por Área de resultados: Industria/ Comercialización, 2015 .....	56
Gráfico 5.4. Principales departamentos productores de palta en Perú, 2015 .....	61
Gráfico 5.5. Evolución de superficie cultivada con palta en Perú, 2006 - 2015 (ha) .....	61
Gráfico 6.1. Estructura organizacional del agronegocio de palta Hass en Perú .....	69
Gráfico 7.1. Transacciones en subsistema de agronegocios de palta Hass .....	81
Gráfico 7.2. Diagrama de T1: Proveedor de insumos – productor primario/industria .....	82
Gráfico 7.3. Diagrama de T2: Productor primario– Industria.....	83
Gráfico 7.4. Diagrama de T3 y T4: Industria exportadora – Operador logístico/ Industria exportadora - Cliente.....	84

Gráfico 8.1. Evolución de exportación de paltas Perú versus Chile, 2007 al 2016 (toneladas) .....	90
Gráfico 8.2. Importación y exportación de palta, 2007 al 2016 (toneladas) .....	90

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1. Consumo per cápita mundial de palta fresca (kg/hab) .....	32
Cuadro 4.2. Importación de palta por el mundo, 2012 - 2016 (toneladas) .....	34
Cuadro 4.3. Volúmenes de importación de palta por Estados Unidos, 2012 – 2016 (toneladas) .....	34
Cuadro 5.1. Consumo de plaguicidas para producción agrícola nacional en Perú, 2015 (en toneladas) .....	58
Cuadro 5.2. Rendimiento de producción en los principales departamentos productores del Perú, 2015 (en Kg/ha) .....	62
Cuadro 6.1. Rendimiento de producción de palta en el mundo, 2011 al 2014 (ton/ha.) .....	78
Cuadro 7.1. Resumen de las características de las transacciones del subsistema de palta Hass peruana .....	85
Cuadro 8.1. Análisis de la matriz FODA .....	86
Cuadro 8.2. Valor, volumen y precio de importación mundial, 2012 - 2016 .....	92
Cuadro 8.3. Precio de exportación, 2012 – 2016 (USD/kg) .....	92

## LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

<b>ADEX.</b>	Asociación de Exportadores
<b>ANA.</b>	Autoridad Nacional del Agua
<b>ALC-UE.</b>	Unión Europea, América Latina y el Caribe
<b>APHIS.</b>	Animal and Plant Health Inspection Service
<b>CONCYTEC.</b>	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica
<b>EPESA.</b>	Estudio y Planificación Estratégica del Sistema de Agronegocios
<b>EEUU.</b>	Estados Unidos
<b>FAO.</b>	Food and Agricultural Organization of the United Nations
<b>FDA.</b>	Food and Drugs Administration of United States
<b>FODA.</b>	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
<b>HACCP.</b>	Hazard Analysis and Critical Control Point
<b>HAB.</b>	Hass Avocado Board
<b>INEI.</b>	Instituto Nacional de Estadística e Informática
<b>INIA.</b>	Instituto Nacional de Innovación Agraria
<b>INTA.</b>	Instituto Nacional de Tecnología Agraria
<b>MINAGRI.</b>	Ministerio de Agricultura y Riego
<b>MINCETUR.</b>	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
<b>NEI.</b>	Nueva Economía Institucional
<b>PAC.</b>	Comisión de Productores de Palta Hass
<b>PFR.</b>	Plant and Food Research Institute
<b>PROHASS.</b>	Asociación de productores de palta Hass de Perú
<b>PROMPERU.</b>	Comisión de Promoción de Perú para la exportación y turismo
<b>SENAMHI.</b>	Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú
<b>SENASA.</b>	Servicio Nacional de Sanidad Agraria
<b>SUNAT.</b>	Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria
<b>TLC.</b>	Tratados de Libre Comercio
<b>UE.</b>	Unión Europea
<b>UNALM.</b>	Universidad Nacional Agraria La Molina
<b>USDA.</b>	United States Department of Agriculture

## RESUMEN

El proceso de globalización y la demanda internacional de alimentos más sofisticados han incentivado el desarrollo de nuevos negocios agroalimentarios, relacionados al mercado de especialidades. En Perú, el sector agroexportador se caracteriza por estar principalmente direccionado a la producción y comercialización de frutas y hortalizas “no tradicionales” caracterizadas por el mayor valor agregado que los convencionales, entre estas destaca la palta de la variedad Hass, cultivada en diversos departamentos de la costa y sierra. En respuesta a la demanda externa durante la última década se ha acrecentado las áreas cultivadas con palta de esta variedad frente a las de cultivo tradicional demandadas por el mercado interno. La política abierta nacional de Perú ha posibilitado el establecimiento de acuerdos comerciales y convenios arancelarios que incentivan la agroindustria nacional. En esta investigación se estudia el subsistema de agronegocio de palta Hass peruana bajo el enfoque sistémico de la Nueva Economía Institucional a fin de describir su desempeño actual desde el entorno institucional, organizacional, tecnológico y comercial. Este subsistema compone al sistema productivo general de palta peruana, pero se aborda como tal por la particularidad de sus transacciones y actividades enfocadas a la exportación. La institucionalidad en la que se enmarca comprende legislaciones, programas de promoción, acuerdos comerciales y una demanda mundial creciente de palta que tracciona el subsistema y atrae mayores inversiones en él. El ambiente organizacional se caracteriza por presentar una estrategia de trabajo asociativo, con transacciones manejadas principalmente con formas híbridas de contrato. El ambiente tecnológico provee oportunidades para obtener mayores rendimientos en campo y aprovechar mayores superficies para el cultivo, mientras que el cumplimiento de planes de control y vigilancia fitosanitaria garantiza la preservación del status sanitario y calidad del fruto reconocida internacionalmente. Todo ello ha contribuido a fortalecer la posición comercial de Perú en el agronegocio de palta Hass.

**PALABRAS CLAVE:** Palta Hass, subsistema de agronegocios, desempeño, Nueva Economía Institucional, enfoque sistémico.

## ABSTRACT

The process of globalization and international demand for more sophisticated foods has encouraged the development of new agribusiness related to specialty market. In Peru , the agricultural export sector stands out to be mainly directed to the production and marketing of "nontraditional" fruit and vegetables, characterized by greater added value than conventional , among these stands avocados of the Hass variety, grown in different departments the coast and mountains. In response to external demand over the past decade has increased the areas cultivated with avocados of this variety compared to traditional farming demanded by the domestic market. The national open policy of Peru has enabled the establishment of trade agreements and tariff agreements that encourage national agribusiness. In this paper the subsystem agribusiness Peruvian Hass avocado is studied under the systemic approach of the New Institutional Economics to describe their current performance from the institutional, organizational, technological and commercial environment. This subsystem comprises the general Peruvian avocado production system, but is treated as such by the peculiarity of their transactions and activities that focus on exports. The institutional framework in which includes legislation, promotion programs, trade agreements and a growing global demand for avocados that pulls the subsystem and attracting greater investment in it is framed. The organizational environment is characterized by a strategy of partnership working with managed mainly with hybrid forms of contract transactions. The technological environment provides opportunities for higher yields in field and exploit larger areas for cultivation, while compliance control plans and phytosanitary surveillance guarantees the preservation of the health status and fruit quality internationally recognized. This has helped to strengthen the commercial position of Peru in agribusiness Hass avocado.

**KEY WORDS:** Hass avocado, subsystem agribusiness, performance, New Institutional Economics, systemic approach.

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Estructura del trabajo**

El estudio del desempeño del subsistema de agronegocio de palta Hass peruana ha implicado en su desarrollo la descripción de los ambientes institucional, organizacional y tecnológico, así como del entorno competitivo del agronegocio, de acuerdo a la información recabada y organizada en los siguientes capítulos:

En el capítulo 1, se plantea cómo el negocio de palta peruana ha ido tomando mayor relevancia comercial, pasando de ser direccionado del consumo nacional al internacional, ello implicó la inserción de diversos cambios, que en respuesta a la demanda mundial, han permitido constituir lo que hoy en día es el agronegocio de palta Hass, una variedad mundialmente aceptada y cuya procedencia peruana se posiciona cada vez más en diversos mercados.

En el capítulo 2, se describe el marco teórico que fundamenta la investigación, partiendo de la temática de la Nueva Economía Institucional. Asimismo se trata la definición de sistema de agronegocio, análisis estructural discreto y la transacción.

En el capítulo 3, se detalla la metodología utilizada en la presente tesis. La investigación es de enfoque epistemológico, por lo que se sustenta con información cuantitativa y cualitativa a fin de facilitar la mejor comprensión de la realidad del agronegocio, y persigue los lineamientos del método EPESA, considerando sus etapas 2 y 4.

En el capítulo 4, se presenta la demanda mundial de palta, los volúmenes y precios manejados por los principales importadores, así como las condiciones arancelarias y fitosanitarias de los mercados de destino y características del consumidor final.

En el capítulo 5, se presenta el subsistema de agronegocio de palta Hass peruana, a través de los mapeos cualitativo y cuantitativo, y la descripción del flujo de productos, servicios y actividades relacionadas con el agronegocio.

En el capítulo 6, se hace el análisis estructural discreto del agronegocio, desglosando en su análisis el ambiente institucional, organizacional y tecnológico del agronegocio en estudio.

En el capítulo 7, se analizan las transacciones entre los actores que intervienen en el agronegocio de palta Hass peruana, describiendo las estructuras de gobernancia, atributos de transacción y demás características que definen las interrelaciones establecidas.

En el capítulo 8, se discuten los resultados obtenidos en los capítulos previos, contrastándose con los datos del ambiente competitivo del subsistema en estudio.

Finalmente en el capítulo 9, se presentan las conclusiones generales derivadas de las diferentes etapas de análisis de la investigación.

## **1.2. Planteamiento del problema**

La forma de entender los negocios agroalimentarios ha evolucionado, pasando de ser considerados en un principio como la suma del total de operaciones involucradas en la producción en el campo, en el almacenaje, el procesamiento, y distribución de los commodities agrícolas y manufactura de los mismos (Davis y Goldberg, 1957), a comprender el abordaje de estos como una aproximación sistémica que delimita sistemas abiertos contruidos verticalmente "del campo al plato" incluyendo la industria de insumos, a los productores agropecuarios, a la agroindustria, al comercio minorista y exterior y los demás servicios anexos (Ordóñez, 1998).

A su vez, el comercio de alimentos en los mercados locales o en el mercado global, ha sufrido grandes transformaciones como repuesta al cambio en los hábitos y en la vida cotidiana de los consumidores. Los mercados se han demasificado, se han segmentado, las preferencias de los consumidores han progresado desde "la seguridad alimentaria" al "deleite del cliente" (Ordóñez, 1998). Asimismo, a medida que los mercados se van expandiendo, los actores se han visto impulsados a fortalecer su rol dentro de los agronegocios, desarrollando diferentes competencias, como la capacidad de gestión, de negociación y adquisición de mayor capacitación técnica y avance tecnológico (Oblitas, 2010).

Un evidente ejemplo de lo dicho anteriormente es el desarrollo del sector agrícola peruano, el cual ha experimentado durante las dos últimas décadas un crecimiento exponencial favorecido por la consolidación de sus agroexportaciones, principalmente por la oferta de alimentos "no tradicionales". En términos cuantitativos, en el 2009 se exportó un valor superior a 2.000 millones de dólares, cifra que tres años después superó los 4.100 millones de dólares; asimismo los mercados de destino incrementaron

pasando de 100 a más de 150 por la comercialización de frutas y hortalizas, como palta, espárrago, mango, uva, alcachofas. (Zana, 2012).

Dentro de estos productos, la palta era hace más de una década poco relevante en las agroexportaciones peruanas, con una producción en variedades “fuerte” y “criollas” básicamente orientadas al mercado interno. En la actualidad este fruto ha ganado una reputación mundial de calidad y sabor frente a sus competidores, tras atender la creciente demanda internacional que impulsó la conversión y aumento de área de cultivos con la variedad Hass, consolidándose así como un agronegocio potencial. (INIA, 2016)

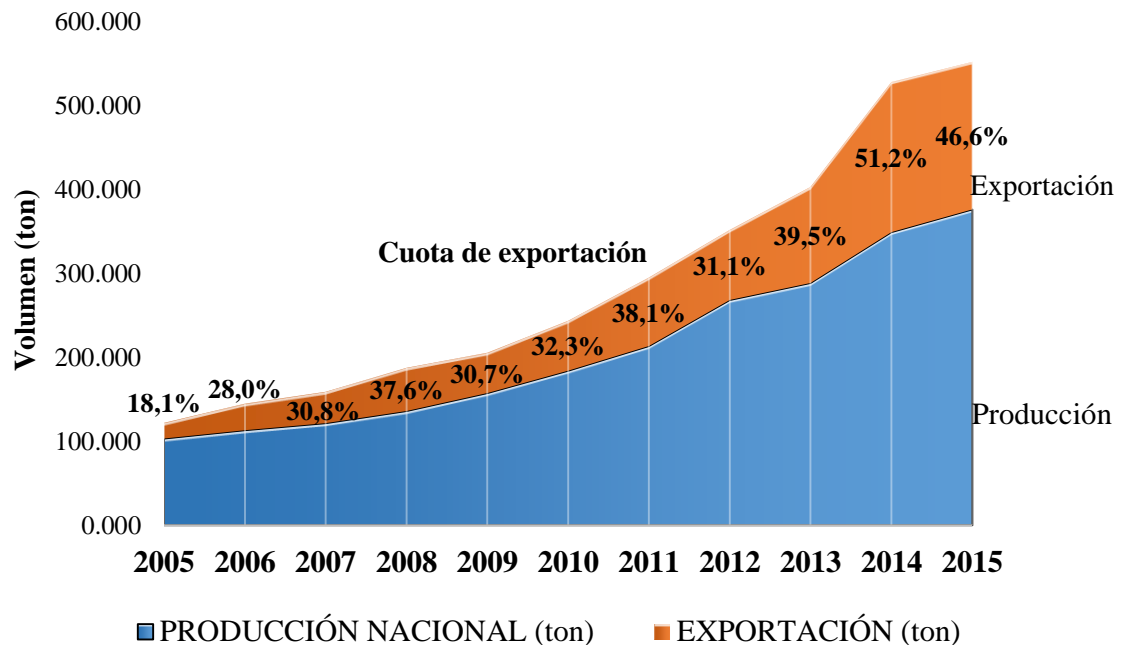
La palta en Perú es cultivada a lo largo de la costa y valles de montaña. Este contraste ecológico implica diferencias para la actividad productiva y comercial, que en miras a potenciar la exportación del fruto se ha ido fortaleciendo con la adopción de tecnología nueva e incentivos a la competitividad agraria (Vidal, 2010). Las características del suelo y condiciones climáticas del Perú ofrecen excelentes condiciones para su producción, utilizando modernas técnicas de agricultura, tales como la utilización de sistemas de riego por goteo o micro aspersión, lo que brinda a los productores una optimización de recursos hídricos y fertilizantes para lograr una alta productividad y calidad (INIA, 2016).

El Perú produce principalmente dos tipos de paltas: Hass y Fuerte. La temporada de la palta fuerte empieza en Enero y termina en Marzo, mientras que la palta Hass se encuentra disponible desde Marzo hasta Junio (INIA, 2016). Ambas variedades, fuerte y Hass son exportadas, con menos de 10% y más del 90% respectivamente, siendo por ello la palta Hass la variedad comercial por excelencia en el mercado mundial. (GBD Network, 2015).

En el 2005, la producción nacional de palta en Perú alcanzaba las 103.417 toneladas, de las cuales 18.670 fueron destinadas a la exportación, un equivalente al 18% del total producido. A medida que se fueron incorporando mayores áreas de cultivo de la variedad Hass, la cuota de exportación del fruto ha ido en ascenso. De esta manera, al 2015 la producción nacional de palta fue 376.602 toneladas, alcanzando un nivel de exportación del 47% con más de 175.600 toneladas (MINAG & Trademap). Con ello la oferta peruana se ha ampliado, escalando como segundo exportador mundial de palta Hass (ver Gráfico 1.1.)



**Gráfico 1.1. Evolución del comercio mundial de palta peruana, 2005 al 2015(toneladas)**

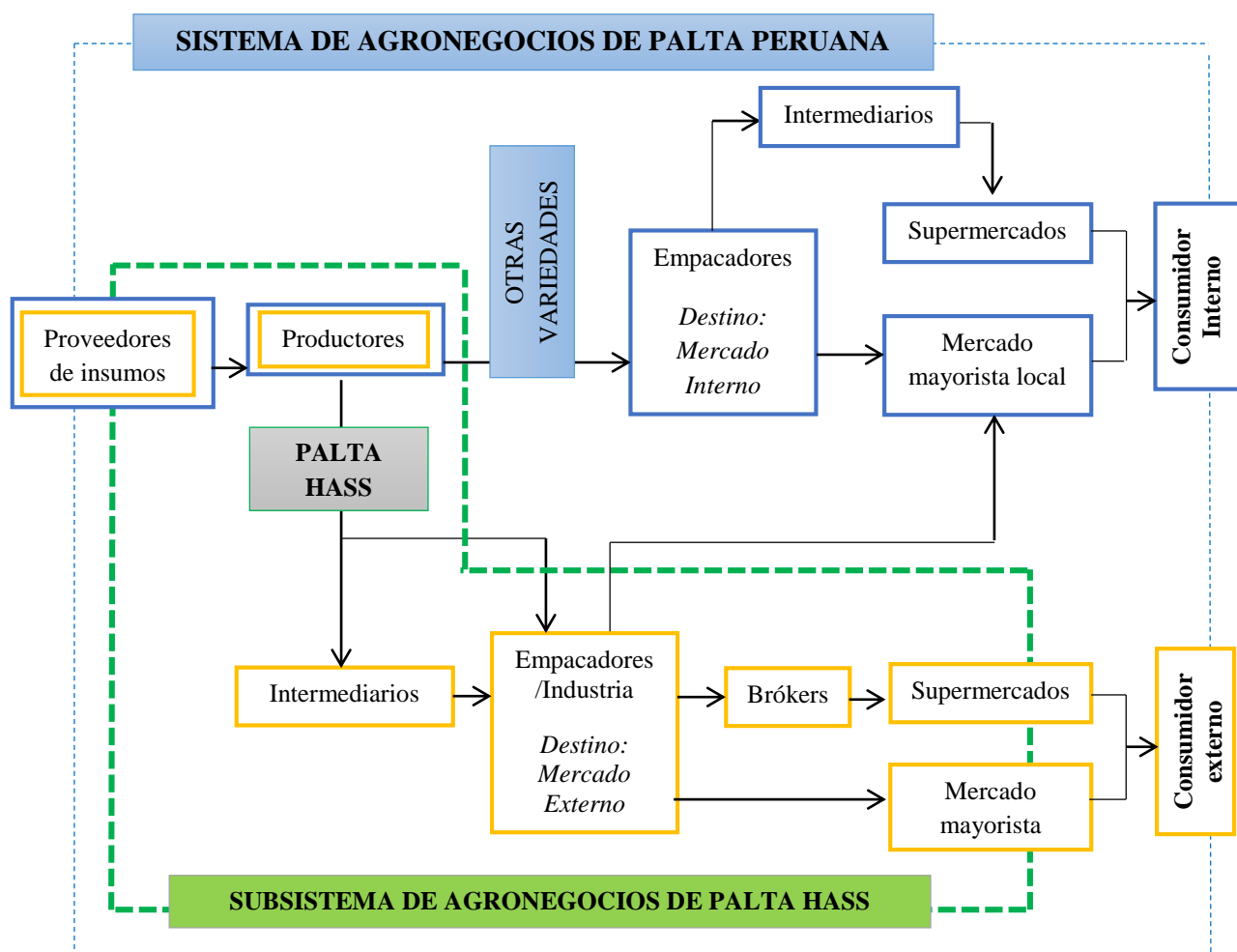


Fuente: MINAG, Trademap

El sólido crecimiento presentado por Perú durante los últimos años le ha valido para ser elegido como la sede del VIII Congreso Mundial de la Palta en el 2015, considerado como el evento más importante para la industria del aguacate Hass a nivel mundial, en el que asisten productores, exportadores, importadores e investigadores de más de 25 países, como Alemania, Inglaterra, Estados Unidos, Francia, Holanda y Canadá. Este constituye una plataforma para el intercambio de conocimiento y experiencias de la industria, el consumo mundial y la apertura de nuevos mercados (Cillóniz, 2015).

Por el grado de especialización generada en torno a la producción y comercialización de la palta es necesario entender al agronegocio como un sistema, que como tal, se conforma y expresa en sistemas de agronegocios que recorren la producción, transformación y la distribución. En este se identifica el subsistema de palta Hass, la distinción del mismo recae en la particularidad de sus transacciones, actividades y flujo de productos al tratarse de una variedad de palta que en el país se produce con fines exclusivos de exportación, mientras que la producción de otras variedades de palta es destinada al mercado interno (Gráfico 1.2.)

Gráfico 1.2. Sistema de agronegocios de palta peruana



Fuente. Elaboración propia

La **palta Hass** peruana llega actualmente a 58 países a nivel mundial, destacando Estados Unidos, Reino Unido, Vietnam, Canadá y otras naciones, teniendo en agenda el acceso de este producto a los mercados de México, Colombia, Filipinas, Honduras, Malasia, Vietnam, Tailandia, India, Australia, Nueva Zelandia. Por su relevancia comercial, desde el 2013 se ha destinado más de un millón de dólares a la promoción del consumo de palta peruana en los mercados estadounidenses, a través de la *Peruvian Avocado Commission*, como parte *Hass Avocado Board*, que a su vez realiza un trabajo de marketing genérico de consumo de palta en dicho país.

De acuerdo a estimaciones del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) las exportaciones de palta Hass en los últimos diez años pasaron de 18,700 toneladas, lo que significaba USD 23 millones, a 179,000 toneladas a fines del 2014 con ventas superiores a los USD 306.9 millones, reflejando un incremento de 13 veces su valor

exportado en sólo una década. De enero a junio del 2016, la **palta Hass** obtuvo un valor exportado de USD 250.2 millones, un 32.4% más respecto al mismo período del 2015, con lo que ingresó al top ten de las exportaciones totales, junto con los minerales de cobre y el oro, por ejemplo.

El desarrollo del agronegocio de palta Hass es notable, evidenciando que el país va por un excelente camino hacia la obtención de mejores oportunidades de desarrollo (INIA, 2016). Estudios diversos realizados en el país, tales como: Investigación de mercado para la exportación de palta Hass al mercado de Italia (Salas, 2012), Estudio de Prefactibilidad para la exportación de palta Hass a Estados Unidos (Vidal, 2010), Planeamiento estratégico para la palta de exportación del Perú (Carreras et al., 2007), entre otros, confirman el marco de oportunidades y factibilidad comercial existente.

Sin embargo, hace falta realizar una mirada retrospectiva, preguntarse y reweer **¿qué aspectos institucionales, organizacionales y tecnológicos en torno al subsistema de agronegocio de palta Hass peruana resultan relevantes para explicar su actual desempeño?**, de modo tal, que los resultados de este análisis sistémico constituyan un marco referencial real de su performance.

Por tanto, la presente investigación presenta un estudio del subsistema de agronegocio de palta Hass peruana, en el que se describe su desempeño en base a su entorno institucional, organizacional y tecnológico, que a su vez permita identificar de forma crítica puntos de mejora para el agronegocio.

### **1.3. Justificación**

La relevancia de este estudio, apoyado en la metodología EPESA, está fundamentada en la importancia de consolidar un marco referencial para comprender el subsistema de agronegocios de palta Hass de Perú a través del análisis de sus entornos, transacciones y competitividad. Esto permite tener una idea más cabal y sistémica del sistema bajo estudio, a fin que pueda ser útil para los tomadores de decisión públicos y privados.

La viabilidad del estudio se sustenta en la disponibilidad de obtención de datos reales recabados de fuentes primaria y secundaria, por encuestas y/o entrevistas a actores vinculados al agronegocio, o por aporte de otros autores, informes de entes nacionales y organismos internacionales. Esta información ha permitido describir los diversos aspectos de delimitación y referencia del agronegocio en estudio, como sus transacciones, organización, reglas de juego, legislaciones, comercialización, entre otros, y analizar sistémicamente su desempeño.

Por último, la originalidad del trabajo se sustenta en que no existen estudios previos en Perú en que se analice de manera sistémica el desempeño del agronegocio de palta Hass como especialidad de exportación, a pesar de la representatividad comercial de esta especialidad alimentaria en el sector agroexportador peruano.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

- Estudiar el subsistema de agronegocio de palta Hass peruana y describir su desempeño a fin de establecer los puntos de mejora del mismo.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Describir el ambiente institucional que influye y regula el agronegocio de palta Hass peruana en el comercio internacional.
- Describir la estructura organizacional y las principales estructuras de gobernanza pactadas entre los actores del subsistema de agronegocios de palta Hass de Perú.
- Identificar los cambios tecnológicos implementados en torno a la exportación de palta Hass peruana que han fortalecido su comercialización en el mercado internacional.
- Evaluar la posición comercial del agronegocio de palta Hass peruana.

## CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se describe el marco teórico utilizado para abordar la investigación. Este comprende conceptos que van desde el entendimiento del nuevo paradigma de abordaje a los negocios agroalimentarios: La Nueva Economía Institucional, siguiendo a ello la conceptualización de Sistema de Agronegocios, Análisis estructural discreto y la transacción, como unidad básica de análisis.

**Gráfico 2.1. Abordaje teórico utilizado en la investigación**



Fuente. Elaboración propia

### 2.1. Nueva Economía Institucional

La Nueva Economía Institucional (NEI) trata de resolver algunas cuestiones emergentes de los principios básicos de la economía neoclásica, como no poder explicar el funcionamiento de la economía a partir de comportamientos racionales e individuales; así aborda el problema económico en situaciones de competencia imperfecta (Ordóñez, 2000).

Coase (1937) quién claramente manifiesta la condición de entender al problema económico desde la misma realidad del sistema económico y de los negocios. Coase introduce el nuevo concepto de la firma más allá de una función de producción como

un nexo de contratos, tomando a la transacción y a los costos de transacción como el eje central del análisis.

Williamson (1985) retoma ese análisis en torno a los costos de transacción y pone especial énfasis en analizar “al hombre tal cual es”, estos trabajos lleva a un nuevo abordaje teórico “la nueva economía institucional”, el cual se fundamenta en los procesos históricos con cambios institucionales (North, 1990), en la economía de los derechos de propiedad (Demsetz, 1967), en la teoría de la firma y los costos de transacción (Williamson, 1985) y en la teoría de la agencia (Arrow, 1963, 1968; Jensen & Mekling, 1976).

## **2.2. Sistema de Agronegocios**

Los sistemas de agronegocios pueden ser analizados como un clúster de transacciones, que las estructuras de gobernanza que prevalecen en ese sistema son el resultado de los distintos ambientes institucionales. Este estudio sostiene que el concepto de eficiencia puede ser abordado como la habilidad de los diferentes sistemas de agronegocios de reorganizarse ante un shock externo.

La adaptabilidad de los sistemas de Agronegocios es una función de las instituciones y las organizaciones construidas dentro del sistema. Shocks externos pueden ser esperados motivando a los aparatos institucionales y organizacionales a ocuparse de ellos. Sin embargo, el costo de diseñar y operar estas organizaciones es positivo, con beneficios no siempre bien distribuidos. Esto lleva a pensar en un problema interesante relacionado con los límites de la cooperación en torno a los sistemas de Agronegocios (Zylbersztajn, 1996).

La clave de un sistema de Agronegocios es la correspondencia entre los ambientes institucional, organizacional y tecnológico; lo cual se lo denomina en la bibliografía “alineación básica correcta”. Con el objeto de economizar, se pretende la alineación con alta interdependencia de las transacciones, la estructura de gobernanza y el ambiente institucional. Farina (1999) destaca que los patrones de comportamiento cambian con el tiempo, en respuesta a las modificaciones institucionales, organizacionales y tecnológicas y de las estrategias individuales de los actores del sistema.

Según Zylbersztajn y Neves (2000), los sistemas agroindustriales -SAGs- contienen los siguientes elementos fundamentales para su análisis descriptivo: los agentes, las relaciones entre ellos, los sectores, las organizaciones de apoyo y el ambiente

institucional. A partir de aquí se define el modelo teórico de red de la empresa (network de la empresa). En este sentido, el proceso consiste en analizar una empresa y su conjunto de proveedores y distribuidores, las relaciones existentes entre ellos y la relación con el ambiente. En esencia es un abordaje de interacción y relaciones.

### **2.3. Análisis Estructural Discreto**

El análisis estructural discreto (Simon. 1962) aborda el ambiente organizacional (jugadores y sus relaciones), el ambiente institucional (las reglas de juego) y el ambiente tecnológico.

El análisis estructural discreto consiste en un estudio que facilita la intervención para llevar adelante procesos de re-diseño en busca de una mayor eficiencia. De alguna manera este proceso conlleva un proceso de re-ingeniería. El proceso de cambio está directamente relacionado con el nivel de stock de capital social. En general el conjunto de restricciones para el cambio presentes en los entornos institucionales, organizacionales y tecnológicos determina explorar los conceptos de: “remediabilidad” y “path dependency”, con su aplicación a la economía y los negocios (Ordóñez, 2000).

En el ambiente institucional se analizan las causas del estado actual de las instituciones, el nivel de respeto por los derechos de propiedad, el grado de enforcement, la importancia de las innovaciones en este ámbito, el grado de cambio en el resto de los ambientes ante una innovación institucional, la resistencia a la innovación en este ambiente, el nivel de costos de transacción que se deriva de este ambiente, etc.

El ambiente organizacional representa a las empresas e individuos involucrados en el funcionamiento del sistema económico y se analizan el grado de innovación en este ambiente y la resistencia a la misma, el tipo de estructuras de gobernancia predominante, los supuestos del comportamiento, el grado de acción colectiva y capital social, etc.

En el entorno tecnológico se analiza el nivel de tecnología en el sector, las lagunas tecnológicas, la capacidad de innovación este ambiente, el grado de inversión en capital tecnológico, la asimetría entre este entorno y los entornos institucional y organizacional, etc. Por último, el grado de alineación de los tres ambientes y el nivel de costos de transacción determina la performance económica del ambiente comercial y el nivel competitividad del sistema.



## 2.4. La transacción, como unidad básica de análisis

Williamson, siguiendo a Commons, define a la transacción como unidad básica del análisis. A partir de tomar a la transacción como unidad como tal se describe a las distintas estructuras de gobernanza en un determinado ambiente institucional y con la influencia de los distintos comportamientos individuales.

### 2.4.1. Atributos de la transacción

Williamson define tres dimensiones en las transacciones: la frecuencia y el grado y tipo de incertidumbre y la especificidad de activos, puntualiza a esta última como la más relevante.

La frecuencia de una transacción es una dimensión de la regularidad de las mismas. La frecuencia es uno de los atributos que predetermina la elección de la estructura de gobernanza, además determina el grado de conocimiento que las partes poseen entre sí, se generan procesos de creación de confianza y prestigio que en la continuidad plantean los compromisos creíbles “*credible commitments*”. La reiterada frecuencia de las transacciones con la consecuente creación de reputación, economiza costos de transacción.

La incertidumbre, como desconocimiento de los eventos futuros, incluye para Williamson, 1996 tres aspectos, la incertidumbre ligada a lo contingente, la incertidumbre ligada a la falta de comunicación y la incertidumbre debida a situaciones de comportamiento en relaciones de interdependencia. Este último caso es considerado relevante en la elección de la estructura de gobernanza pues está relacionada con la opción de integración vertical. También hace hincapié en mantener la distinción entre el riesgo estadístico y la incertidumbre. Finalmente el atributo de la incertidumbre tiene estrecha relación con el supuesto de comportamiento de racionalidad limitada.

Williamson destaca al atributo de la especificidad de activos como el determinante principal en la elección de la estructura de gobernanza. Entiéndase por especificidad de activos como aquellos que no pueden ser reutilizados sin una sensible pérdida de valor. Cuando más específico sea un activo, mayor serán los riesgos, mayor su pérdida de valor y mayores en consecuencia los costos de transacción. Las grandes inversiones en bienes durables, activos altamente específicos que no pueden ser reutilizables determinan entonces mayores riesgos y costos de transacción. La especificidad de activos crea situaciones de dependencia del recurso y dependencia bilateral lo cual complica las relaciones contractuales.

### **2.4.2. Estructuras de gobernanza**

Las distintas estructuras de gobernanza: mercados spot, contratos, integración vertical, constituyen elecciones para reducir los costos de transacción. Williamson 1996 planteaba dos formas extremas de estructura de gobernanza sobre las cuales lleva adelante los estudios analíticos: el mercado y la firma. Pero además del mercado y las jerarquías (integración vertical), Williamson incluye a los contratos (formas híbridas) y a las burocracias públicas entre las estructuras de gobernanza alternativas.

Se presupone que frente a altos niveles de especificidad de activos las estructuras de gobernanza más eficientes son las jerarquías, mientras que a baja especificidad de activos las estructuras de gobernanza ligadas al mecanismo de precio, el mercado son más eficientes.

Asimismo, Joskow mencionaba que “Comprender cómo acuerdos organizacionales o contractuales emergen en distintos mercados con diferentes características de intercambio entre distintos agentes económicos, es la esencia en la investigación de la vía de la estructura de gobernanza”.

### **2.4.3. Perturbación y adaptación**

Williamson define a la capacidad de adaptación frente a las perturbaciones como uno de los problemas centrales en la organización económica. Además relaciona la capacidad de adaptación y el nivel de las perturbaciones con la estructura de gobernanza. Distingue dos tipos de adaptación extremas: autónoma y cooperativa, frente a los distintos tipos de perturbación según grado de importancia; a mayores perturbaciones mayor necesidad de capacidad de adaptación.

Por otro lado menciona la relación entre las perturbaciones y la capacidad de adaptación con la dimensión de incentivos y controles. Adaptaciones autónomas se presentan más eficaces cuando los incentivos son fuertes y adaptaciones cooperativas se presentan más eficaces cuando los controles son fuertes. En situaciones de balance entre incentivos y controles las formas intermedias de adaptación aparecen como más eficaces.

### **2.4.4. Costos de transacción**

North (1990) introduce a los costos de transacción como los costos del funcionamiento del sistema económico que no son tenidos en cuenta por la economía

neoclásica, destacando a la incertidumbre como la principal fuente de los costos de transacción.

Williamson (1985, 1996) señala que los problemas de las relaciones económicas son problemas contractuales. Afirma que existen fricciones en el funcionamiento de la economía que representan los costos de operar en el mercado. Tales costos ocurren tanto ex ante (formulación, negociación y creación de salvaguardas del contrato) como ex post de la contratación (necesidad de adaptación a las contingencias del ambiente, costo de las estructuras de gobernanza y de las disputas que emergen posterior a la contratación). Por su parte, Joskow (1995) agrega que la economía neoclásica tampoco tiene en cuenta las estructuras de gobernanza que definen los límites entre las firmas y el mercado, la organización de las firmas y la responsabilidad de las instituciones sobre los costos de transacción y el desempeño de organizaciones y sistemas.

Por tanto, al analizar las transacciones se debe recordar, según lo que menciona Williamson, que existe una correspondencia entre las transacciones, la estructura de gobernanza y el ambiente institucional. Existe una alineación entre las mismas ya que las estructuras de gobernanza no operan aisladas.

Williamson señala que los atributos de las transacciones determinan la elección de la estructura de gobernanza, solo que esto se presenta en un ambiente institucional dado. Hay una influencia directa de las condiciones del ambiente institucional en la elección de estructuras de gobernanza alternativas. Por lo que, la eficacia comparada de alternativas estructuras de gobernanza varía con el ambiente institucional por un lado y con los atributos de los actores económicos por el otro. Define a los costos de gobernanza como la influencia del ambiente institucional y a los supuestos de comportamiento como la influencia de los individuos en las estructuras de gobernanza.

Además plantea que las estructuras de gobernanza aparecen influenciadas por aspectos macro, las instituciones y por aspectos micro, los individuos. Describe influencias directas y mecanismos de feed back.

## **CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo de investigación**

La investigación llevada a cabo recaba información de tipo cualitativa y cuantitativa obtenida a fin de describir, en función a los objetivos propuestos, el desempeño del agronegocio de palta Hass peruana.

El estudio toma como enfoque de investigación la epistemología fenomenológica porque posibilita estudiar el problema sin aislarlo del contexto en el que tiene lugar (Peterson, 1997).

#### **Enfoque metodológico: Epistemología fenomenológica**

Peterson en 1997 desarrollo el concepto de epistemología fenomenológica partiendo de los trabajo realizados por (Yin, 1989) y Bonoma (1985) que señala que los fenómenos de interés (económicos, sociales, culturales) no pueden ser separados de su contexto, y deben ser analizados como un todo y no por las partes que los componen.

Cuando se trata de estudiar el comportamiento y funcionamiento de una cadena, al estar conformada por decisiones y acciones humanas que subyacen de una sociedad perteneciente a una región, la forma de abordar el mismo es compleja y multidimensional (Peterson, 1997). El conocimiento fenomenológico surge como una alternativa epistemológica al estudio de los agronegocios, ya que dicho método es más sensible, que los de tipo cuantitativo a la hora de analizar detalladamente los cambios.

Según Peterson (1997), en el corazón de la epistemología fenomenológica, se encuentra la noción de que los fenómenos de interés no pueden ser separados de su contexto. Para estudiar un fenómeno humano, el investigador debe entender la naturaleza holística de la situación que lo creó. Según esta visión, la realidad está socialmente construida por los actores involucrados en los fenómenos. Peterson (1997) indica que, entre los métodos preferidos para conducir una investigación fenomenológica se encuentran, de manera no excluyente, análisis de archivo, entrevistas y encuestas semi-estructuradas.

### 3.2. Método de investigación

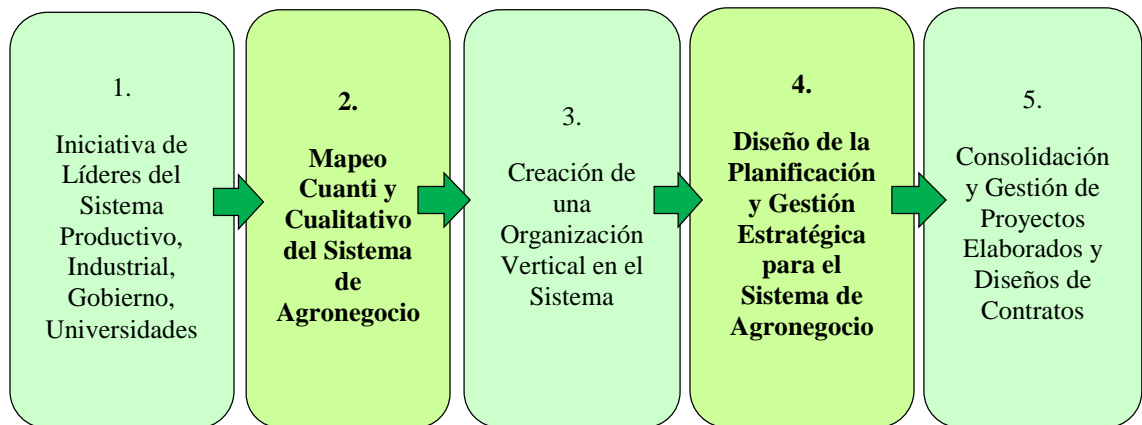
#### Herramienta metodológica: Método EPESA

Para el desarrollo de este estudio se utilizó la herramienta metodológica EPESA (Senesi, 2009), que implica el uso de análisis estructural discreto (Williamson, 1996), diamante de Porter (Porter, 1990) y análisis FODA (Humphrey, 1926).

El método EPESA concierne al “Estudio y Planificación Estratégica del Sistema de Agronegocios”, y fue elaborado en base a la combinación metodológica de enfoque de cadenas (Ordóñez, 1999) y al método GESIS (Neves, 2007). Este método parte de la búsqueda de información secundaria y primaria; ésta última a partir de encuestas y entrevistas realizadas a líderes del sistema.

El método consta de 5 etapas como se muestra el gráfico 3.1., de los que, para esta investigación se utilizaron los pasos 2 y 4.

**Gráfico 3.1. Etapas del estudio y planificación estratégica del sistema de Agronegocios**



Fuente: Senesi, 2009

#### • *Etapas 2*

La etapa del mapeo se desarrolla relevando estudios existentes que permitan la descripción y delimitación del agronegocio en estudio, y con ello obtener la mayor cantidad de información que permitan la construcción de un panorama contextual donde se desarrolla el subsistema de agronegocios de palta Hass de Perú.

- ***Etapas 4***

El diseño de la planificación y gestión estratégica incluye un diagnóstico del agronegocio de palta Hass a través del Análisis Estructural Discreto, Diamante de Porter y FODA (Senesi, 2009).

Se analiza y describe el ambiente institucional, organizacional, tecnológico y comercial del subsistema de agronegocio de palta Hass peruana a través de la herramienta metodológica del análisis estructural discreto (Simon, 1962; Williamson, 1996; Senesi, 2009 y Ordóñez, 2000).

### **3.3. Procedimiento de la investigación**

El estudio de desempeño del subsistema de agronegocio de palta Hass peruana se fundamentó en fuentes de información primaria y secundaria. La información primaria se recabó a través de la aplicación de cuestionarios de encuesta a actores vinculados al agronegocio, planteadas a través de comunicación virtual o presencial.

La información secundaria se recabó en función al aporte de diversos autores, organizaciones peruanas e internacionales, registrados en reportes agrícolas y comerciales, revistas especializadas, informes estadísticos, portales web, entre otros medios de alcance público.

Entre las organizaciones peruanas que se han tomado de referencias están: Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), Comisión de Promoción de Perú para la exportación y turismo (PROMPERU), Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), comisiones, programas y asociaciones vinculadas a Sierra Exportadora, AGROIDEAS, Asociación de productores de palta Hass de Perú (PROHASS), empresas agroexportadoras nacionales, entre otras; así mismo organizaciones internacionales como: Internacional Trade Center, Food and Agricultural Organization of the United Nations (FAO), Hass Avocado Board (HAB), y otras.

Los datos cualitativos obtenidos se procesaron a través de las herramientas consideradas en la metodología EPESA, mientras que los cuantitativos fueron analizados por medio de gráficos, cuadros estadísticos, comparativos, entre otros.

El desarrollo general del trabajo se llevó a cabo como se indica a continuación:

- Se describe la demanda mundial de la palta, a fin de conocer su evolución e identificar las características más resaltantes de los principales importadores y consumidores de palta.
- Se realizó el mapeo cualitativo y cuantitativo del subsistema productivo de palta Hass de Perú a fin de entender el flujo de productos y servicios, y áreas de resultados detectadas.
- Se efectuó un Análisis Estructural Discreto, a fin de evaluar en detalle los aspectos institucionales, organizacionales y tecnológicos del agronegocio.
- Se analizó los espacios de transacción considerados en la descripción del subsistema. Por cada transacción se describió los atributos y las estructuras de gobernanza prevalentes.
- Finalmente, a través de un análisis FODA se discuten los resultados previos contrastándose con aspectos del entorno competitivo actual del subsistema evaluado.

## CAPÍTULO 4. LA DEMANDA MUNDIAL DE PALTA HASS

### 4.1. Introducción

Reconocida a nivel internacional por su alto contenido vitamínico y apreciada por su versatilidad culinaria, la palta o también conocida como aguacate, es una fruta de sabor agradable, rica en grasas saludables como omega 3 y vitaminas A, C, D, E, K y del complejo B. Su consumo ha presentado un fuerte crecimiento en diversos mercados dada la tendencia de la población por consumir productos con grasas naturales, el mayor conocimiento de sus propiedades y la percepción de ser un producto beneficioso para la salud, siendo la variedad Hass la de mayor demanda mundial (GBD Network, 2015).

La palta Hass es un producto que hasta hace una década y media atrás se consideraba exótico, para convertirse en habitual y crecer en todos los estratos sociales de los principales mercados de Estados Unidos, el bloque de la Unión Europea liderada por Holanda, Francia e Inglaterra; y un poco lejos Canadá y Japón, entre los más importantes. La palta mantiene un sostenido consumo, cuyos mayores índices per cápita a nivel mundial se presentan en los países exportadores de América Central, Sudamérica y África, seguidos por los principales importadores de palta, Estados Unidos y Unión Europea, quienes mantienen un consumo significativamente mayor que otros países importadores de palta fresca. (MINAGRI, 2015)

**Cuadro 4.1. Consumo per cápita mundial de palta fresca (kg/hab)\***

Consumo per cápita de palta (Kg/hab)		
Exportadores	República Dominicana	49,45
	Israel	8,62
	Kenia	5,33
	México	4,40
	Perú	4,25
	Colombia	3,80
	Chile	2,83
	Brasil	2,37
	Sudáfrica	0,61
Importadores	Estados Unidos	2,02
	Unión Europea	1,44
	Canadá	1,34
	Japón	0,58
	China	0,53

Fuente. Elaboración propia, en base a datos de FAOSTAT

\*Referencia consumo per cápita promedio 2009 - 2013

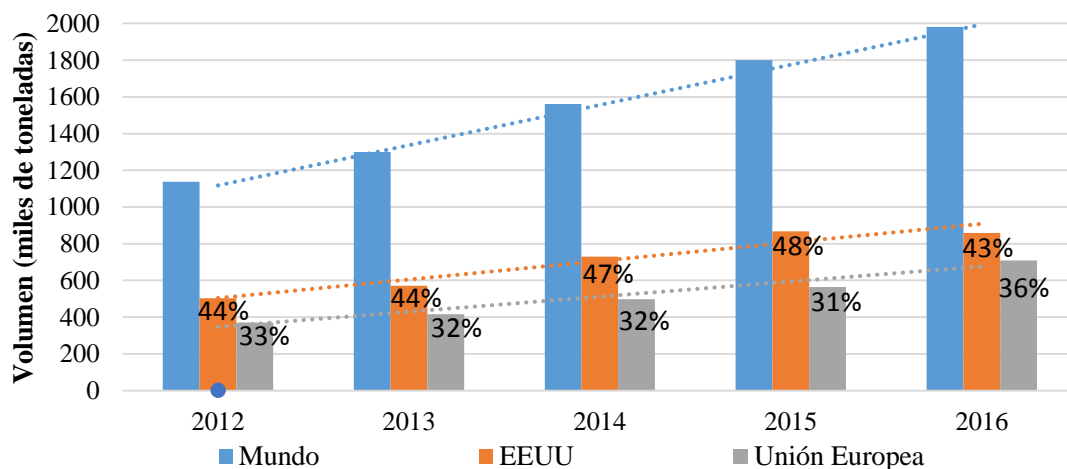


## 4.2. Importación mundial de palta

De acuerdo con las estadísticas más recientes proporcionadas por COMTRADE la importación de palta crece anualmente de forma sostenida, alcanzando en el 2016 cerca de 2 millones de toneladas, 74% más que en el 2012 con 1,14 millones (Cuadro 4.2.). Mientras que respecto al 2007, una década atrás, el incremento fue más de 1,2 millones de toneladas. Bajo esta misma tendencia, el valor importado del 2016 es el más alto índice en la historia de la comercialización de paltas frescas con 4.930.093 de miles de dólares americanos.

La demanda está representada principalmente por los mercados de Estados Unidos con 45% y la Unión Europea con 33% de participación promedio en los últimos cinco años. Ambos mega mercados representan en conjunto cerca del 80% de las importaciones anuales de palta cada año (Gráfico 4.1.), muy debajo de ellos se encuentra Canadá y Japón con un 4% y 3,7% respectivamente. Otros mercados como Rusia, China aún están en la fase de formación.<sup>1</sup>

**Gráfico 4.1. Participación de Estados Unidos y Unión Europea en la demanda de palta, 2012 – 2016 (miles de toneladas)**



Fuente. Elaboración propia en base a cálculos del ITC, 2017

### 4.2.1. Volúmenes importados

De acuerdo a los volúmenes de importación, a continuación se presenta los principales importadores de palta en el mundo:

<sup>1</sup> En base a información obtenida de TRADEMAP, 2017

**Cuadro 4.2. Importación de palta por el mundo, 2012 - 2016 (toneladas)**

<b>Importadores</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Mundo	1.136.951	1.299.339	1.561.288	1.800.442	1.981.121
EEUU	502.566	571.827	729.142	867.364	859.661
Unión Europea	371.323	416.375	497.134	564.937	708.830
Canadá	49.027	57.488	61.087	70.02	77.845
Japón	58.555	60.458	57.6	57.588	73.915
China	154	1.498	4.066	15.989	25.128
Australia	9.627	10.941	19.889	15.214	19.757

Fuente. Elaboración propia en base a cálculos del ITC, 2017

**4.2.1.1. Estados Unidos**

El mercado estadounidense mantiene un incremento sostenido de importaciones desde el mundo y desde los principales exportadores, crecimiento que se ha tornado histórico por los altos volúmenes alcanzados desde el 2011 en adelante, siendo en el 2016 el volumen importado 859 mil toneladas. Sus importaciones en el período del 2000 al 2004 eran bastante modestas, pero a partir de 2005 inició un elevado comercio en particular desde México, al 2014 aumentó en un 350% y de acuerdo a sus cifras es abastecido actualmente en un 90% por México. (Gráfico 4.2)

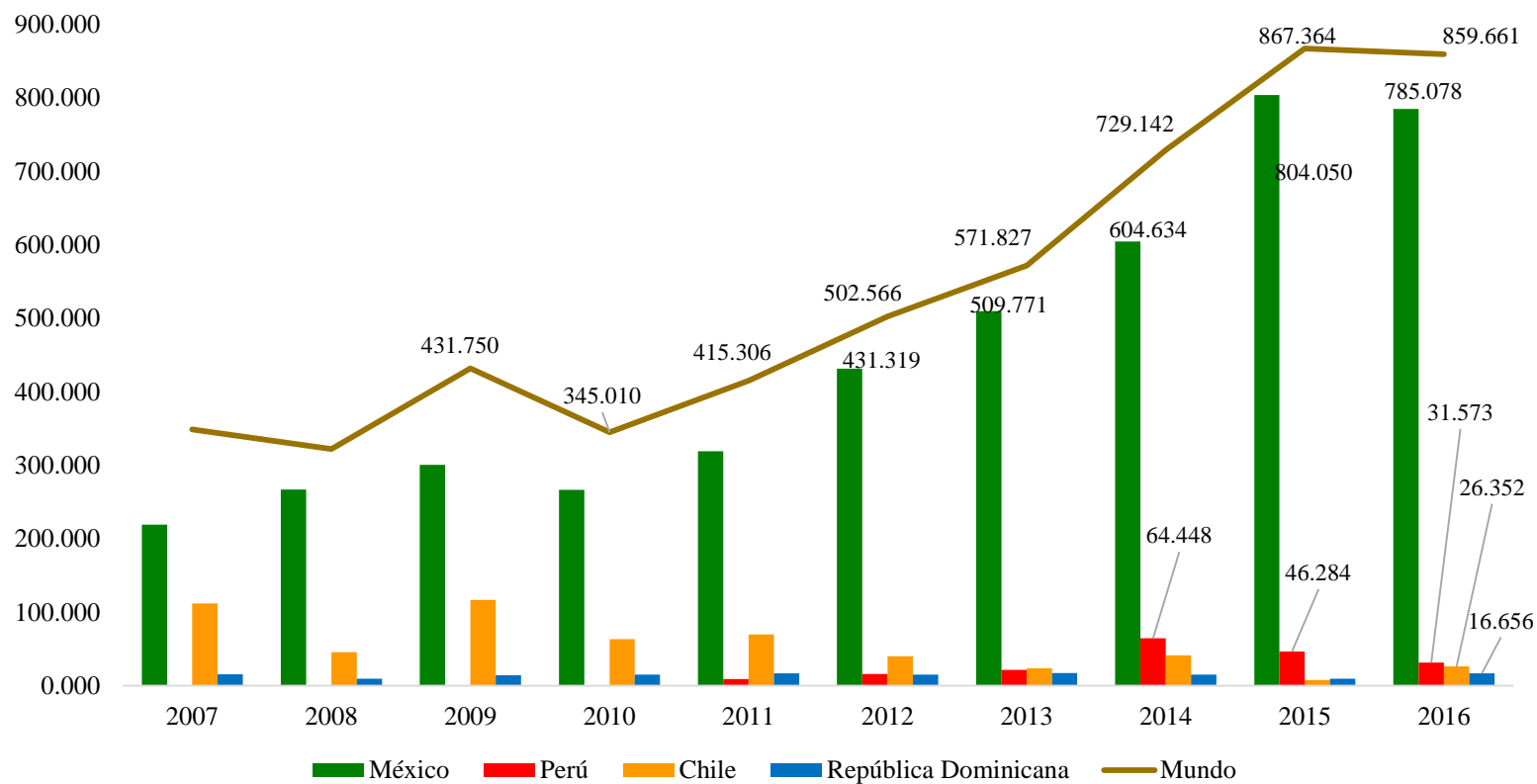
Para el período del 2013 al 2014, el abastecimiento de México se vio reducido en un 6% debido a aparición imprevista de la palta peruana, que tras lograr en el 2010 el permiso de APHIS para poder ingresar a Estados Unidos fue aumentando sus colocaciones en este país la cifra más elevada en 2014 con 64,4 mil toneladas, desplazando a Chile y República Dominicana, como el segundo proveedor en importancia. (MINAGRI, 2015)

**Cuadro 4.3. Volúmenes de importación de palta por Estados Unidos, 2012 – 2016 (toneladas)**

<b>Países</b>	<b>Toneladas</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Mundo</b>	502.566	571.827	729.142	867.364	859.661
<b>México</b>	431.319	509.771	604.334	804.050	785.078
<b>Perú</b>	15.860	2.162	64.448	46.284	31.573
<b>Chile</b>	40.191	23.438	41.477	7.551	26.352
<b>República Dominicana</b>	15.160	16.979	15.171	9.469	16.656

Fuente. Elaboración propia en base a Cálculos del ITC, 2017

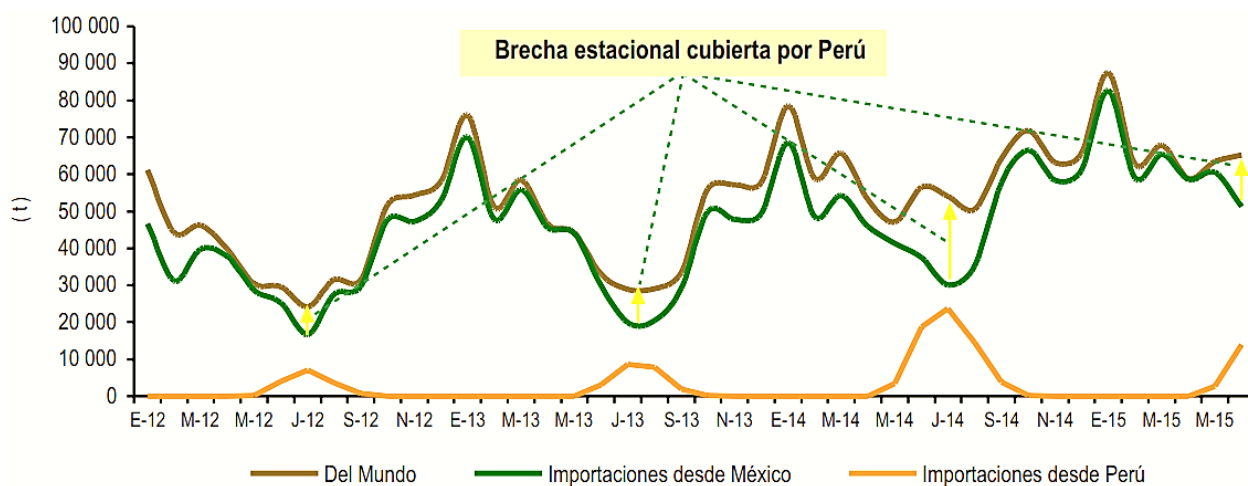
**Gráfico 4.2. Importación mundial de palta, por Estados Unidos desde el mundo, 2007 – 2016 (toneladas)**



Fuente. Elaborado propia, en base a cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE y MINAGRI

Su comportamiento de compra está ligado básicamente a la evolución de las importaciones provenientes desde México. Sin embargo, el espacio de contra estación de este proveedor es cubierto principalmente por Perú durante los meses de mayo a setiembre (aproximadamente) de manera que se puede apreciar que en dicho período las importaciones norteamericanas han tendido a elevarse en la medida que han aumentado sus compras desde el Perú.

**Gráfico 4.3. Importación estacional de palta por Estados Unidos desde México y Perú, 2012 – 2015**



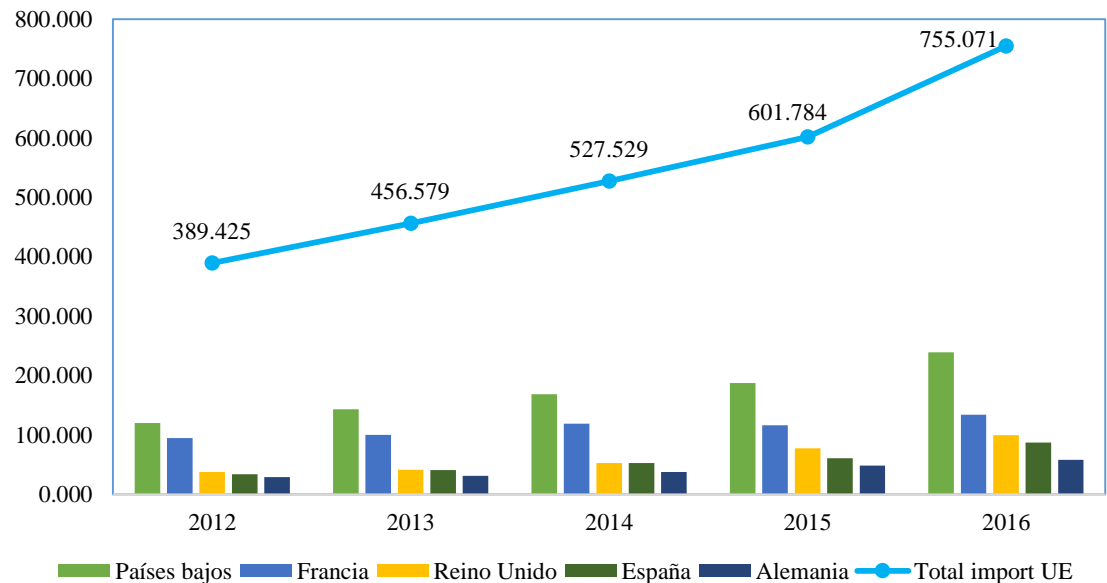
Fuente. Elaborado por MINAGRI, 2015 en base a cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE

#### 4.2.1.2. Unión Europea

La Unión Europea es el segundo más grande importador de palta en el mundo, entre sus 28 países miembros algunos son productores e importadores como España (92 mil toneladas de producción y 87,4 mil toneladas de importación en 2016) muy lejos le siguen Portugal y Grecia con cifras bastante modestas de producción e importación, otros son grandes comercializadores como los Países Bajos (Holanda) aunque no produce, es el primer exportador e importador europeo y otros países cubren sus necesidades solo importando, entre estos: Alemania, Reino Unido, Francia, Suecia, Bélgica, Dinamarca, entre otros.

Las importaciones de cinco países miembros de la UE: Países Bajos, Francia, Reino Unido, España y Alemania, representan alrededor del 82% del total importado por este bloque económico en 2016. Las 23 economías restantes apenas demandan el 18% del total importado por la UE.

**Gráfico 4.4. Importación de palta por Unión Europea, por destinos, 2012 al 2016 (toneladas)**



Fuente. Elaboración propia en base a Cálculos del ITC, 2017

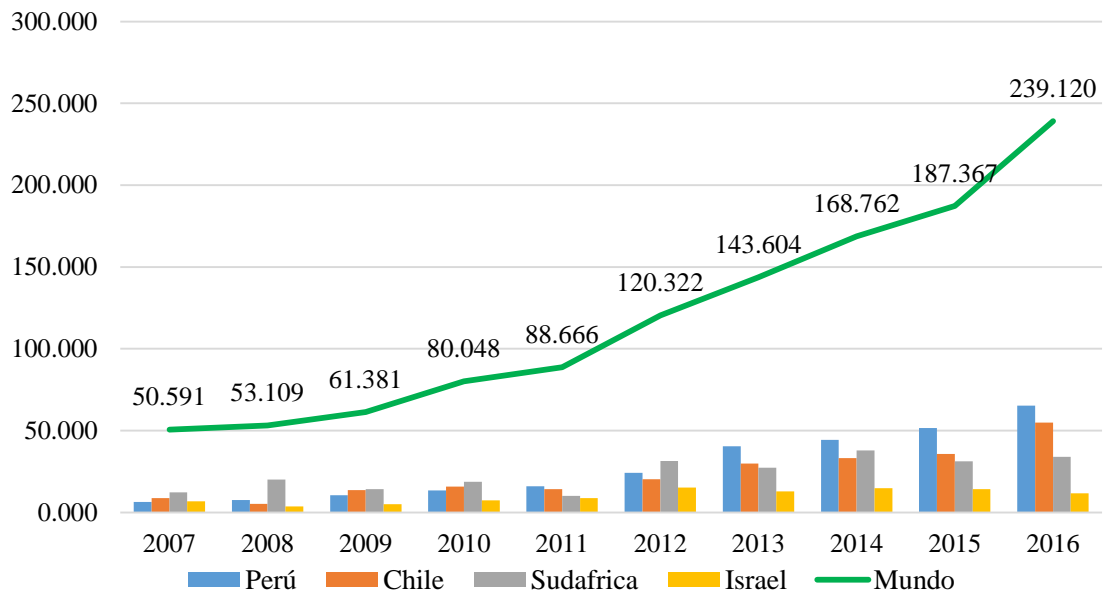
- Países Bajos (Holanda): Constituye un intermediario para las exportaciones, al ser el principal importador de paltas en Europa, para su exportación a diversos mercados europeos.

Hasta el 2010 el mercado holandés se proveía principalmente de paltas de Sudáfrica, el cual a partir del siguiente año fue desplazado por Perú, constituyéndose en los últimos años como el principal abastecedor de este mercado. En 2016 el Perú representó un 27% de las importaciones, le sigue en importancia, Sudáfrica, Chile e Israel. Estos cuatro países representan el 70% de las importaciones totales. (Gráfico 4.5.)

- Francia y Reino Unido: Ambos mercados no cuentan con mayor producción interna de palta, por lo que importan durante todo el año y de diferentes orígenes, de acuerdo a la estacionalidad.
- La demanda de Alemania viene creciendo rápidamente, donde el consumidor alemán tiende a consumir de preferencia la variedad “Hass” disminuyendo sus compras de la variedad “Greenkin”.
- Inglaterra es otro de los mercados importantes, actualmente la situación interna se torna interesante ya que hay cierta escasez de palta y problemas de abastecimiento.

- En el caso de Bélgica existe una alta demanda de palta, en especial desde Perú y Sudáfrica, aunque parte también es abastecida desde Kenia. La escasez de palta de la variedad “Greenskin” ha estimulado una mayor adquisición de palta “Hass”.
- España al igual que Países Bajos, además de ser un mercado importador es un buen exportador de paltas hacia los demás países de Europa, aprovechando los espacios de escasez de palta en el mercado europeo.

**Gráfico 4.5. Importación mundial de palta, por Países Bajos, 2007 – 2016 (toneladas)**

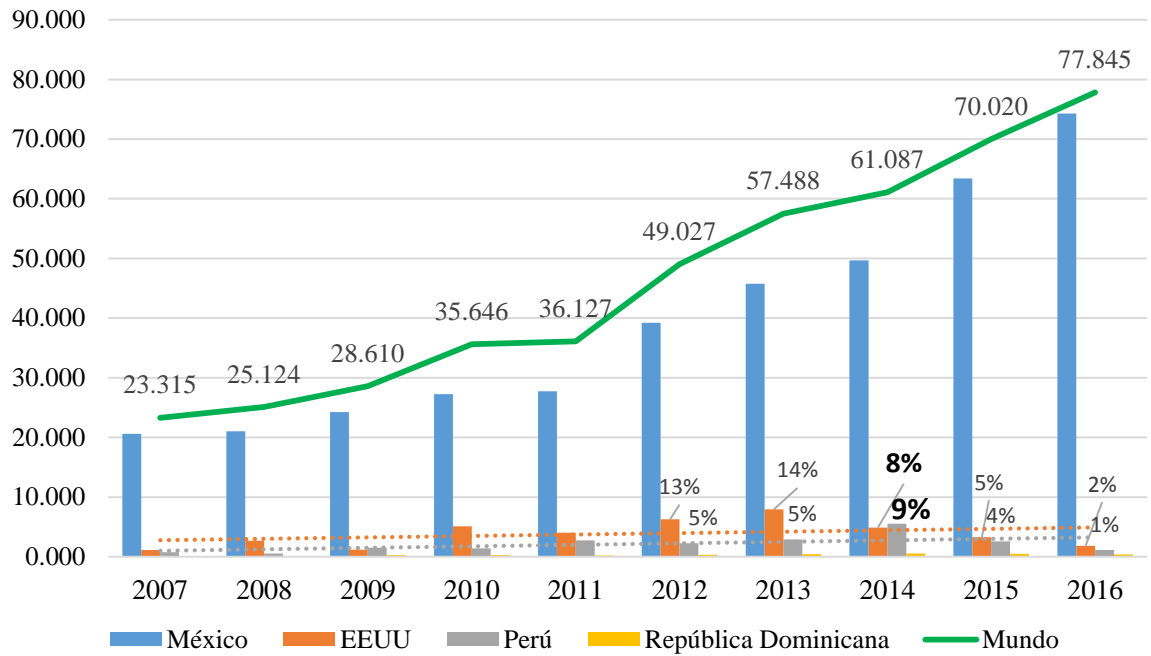


Fuente. Elaboración propia en base a Cálculos del ITC, 2017

#### 4.2.1.3. Otros mercados

Otros importantes compradores de palta en el mundo son Canadá y Japón, que después de la Unión Europea y Estados Unidos, captan importantes volúmenes de exportación:

- Canadá en el 2016 ha superado las 77 mil toneladas de importación, siendo México su más importante y antiguo proveedor. Perú ha pasado de un 2% de participación en el año 2005, a alrededor del 9% actualmente participa con alrededor de 9%; compitiendo en importancia con Estados Unidos.

**Gráfico 4.6. Importación de palta mundial por Canadá, 2007 – 2016 (toneladas)**

Fuente. Elaboración propia en base a Cálculos del ITC, 2017

- Japón, importa alrededor de 58 mil toneladas anuales y con un comportamiento muy dinámico, similar a Canadá, sin embargo, el Perú aún mantiene una mínima presencia en este mercado, por su reciente inclusión.
- En el caso de China, Perú ya tiene presencia comercial como proveedor de palta fresca gracias al levantamiento de condiciones fitosanitarias (Ver subcapítulo 4.3.1.3)
- Otros mercados potencialmente importantes son Rusia, Australia y los países de Europa del Norte.

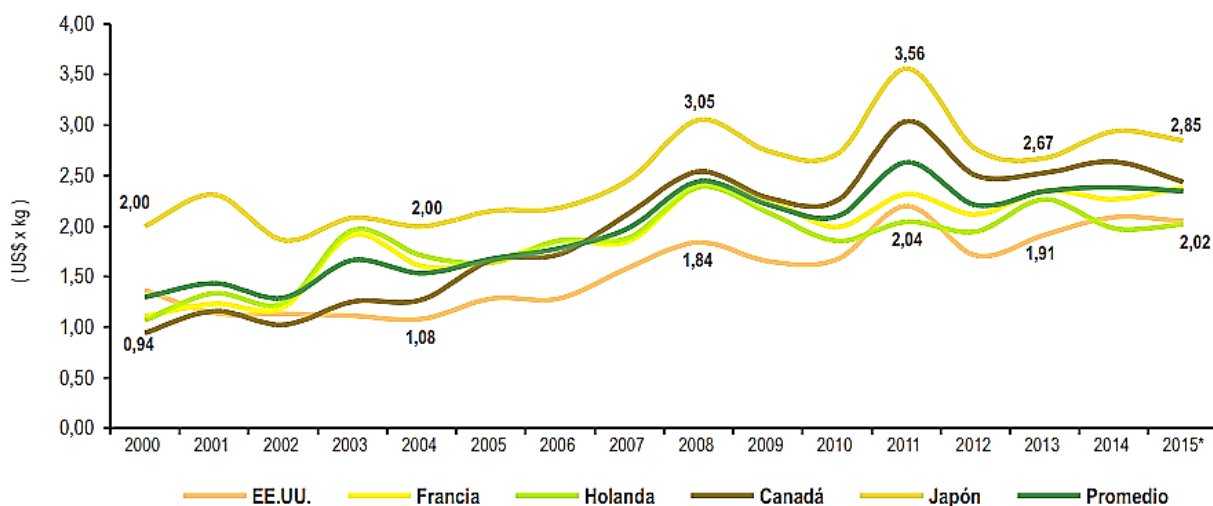
#### 4.2.2. Precios internacionales

El precio unitario de importación<sup>2</sup> (USD/kg) en el largo plazo, 2000 al 2015, ha mostrado un comportamiento ondulante en función a la estacionalidad de su producción y cambios en las condiciones de la demanda, aunque con una tendencia de crecimiento sostenido con una caída sustancial en el último trimestre de cada año y los primeros meses del siguiente (Gráfico 4.7. y 4.8)

En el corto plazo, los precios en los mercados más dinámicos del mundo muestran una tendencia positiva. Estados Unidos aumentó el precio de importación debido al menor abastecimiento interno, mientras que en el mercado europeo (Holanda e Inglaterra) empezó a pagar mejores precios ante el retraso en el suministro de paltas desde Sudáfrica, y por menores abastecimientos desde Marruecos, Chile e Israel.

A junio de 2015 los precios en los mercados más dinámicos del mundo mostraron una ligera recuperación respecto al período anterior, con un precio menor en 8%, con un USD 2,72/ Kg en Junio 2014 y USD 2,49/Kg en Junio 2015. (MINAGRI, 2015)

**Gráfico 4.7. Precio unitario de importación en los principales mercados de consumo de palta, 2000 al 2015\* (USD/Kg)**



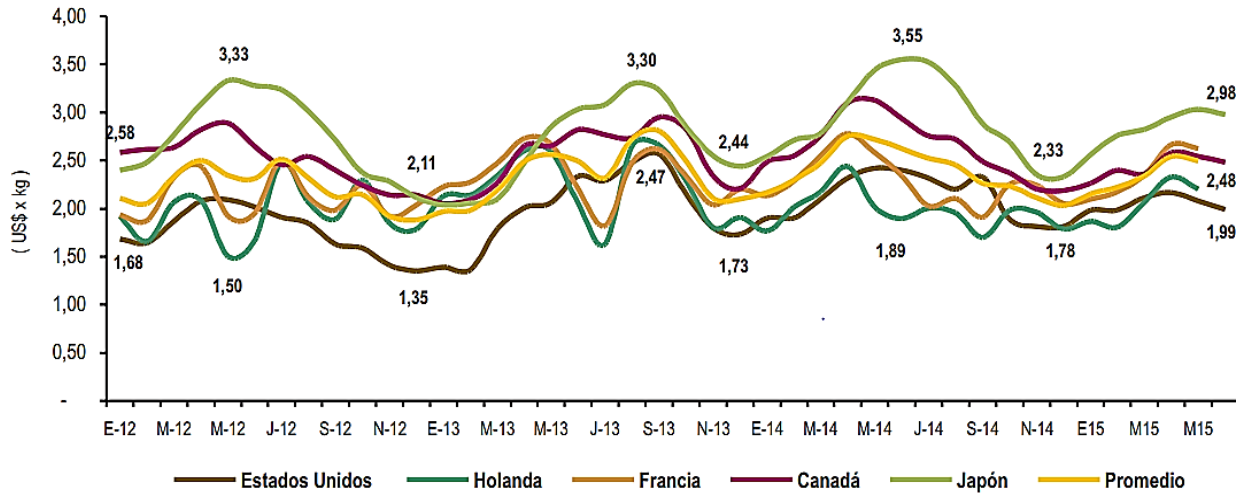
Fuente. Elaborado por MINAGRI, 2015 en base a cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

(\*) Enero – Junio 2015. Elaborado por MINAGRI

<sup>2</sup> Referido al precio pactado hasta Puerto de entrada



**Gráfico 4.8. Precio unitario de importación mensual en los principales mercados, 2012 a Marzo 2015 (USD/Kg)**



Fuente. Elaborado por MINAGRI, 2015 en base a cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

A continuación se describe el comportamiento de los precios de importación de palta de los principales mercados de destino:

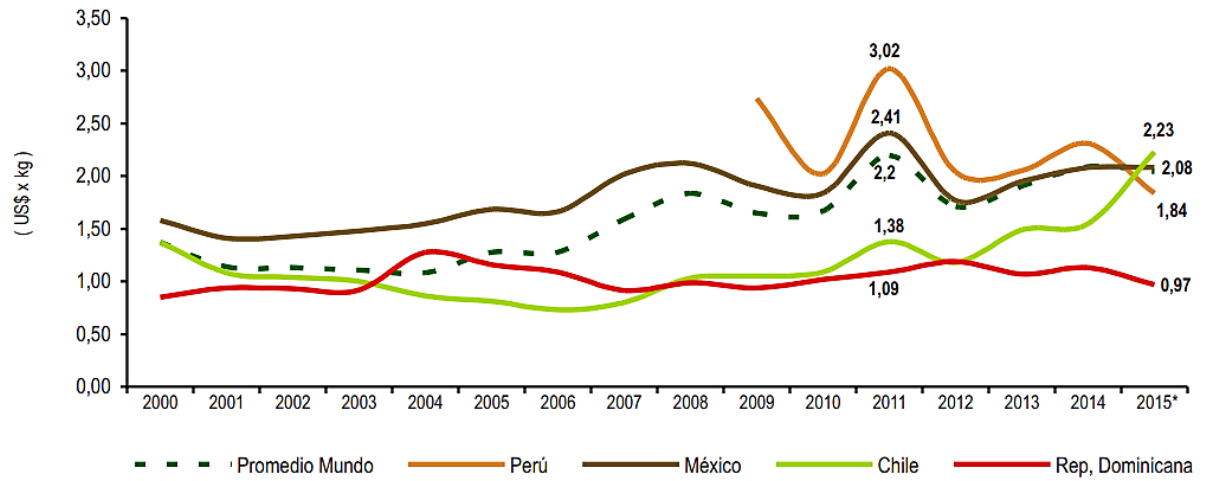
#### **4.2.2.1. Estados Unidos**

El precio promedio anual de importación del mercado norteamericano tiene un comportamiento oscilante, pero con una tendencia ligeramente creciente. Los precios para palta procedente de Perú y México se encuentran en general por encima de dicho promedio. Asimismo, Estados Unidos ha mejorado sustancialmente su cotización para Chile, respecto a años anteriores. (Gráfico 4.9)

#### **4.2.2.2. Unión Europea**

En el caso de Holanda, los precios registrados de este país (a nivel importador) son bastante mejores que los del año pasado y en algunos casos presentan una recuperación del 100%. De esta manera, durante julio los precios para la palta Hass peruana han oscilado 2,28-3,37 euros/kilo, con tendencia al alza, mientras que a la misma fecha del año pasado eran de 1,31-1,65 euros/kilo.

**Gráfico 4.9. Precio unitario de importación mensual por Estados Unidos, 2000-2015\* (USD/Kg)**



Fuente. Elaborado por MINAGRI, 2015 en base a cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE  
 (\*) Enero – Junio 2015. Elaborado por MINAGRI

### 4.3. Caracterización de la demanda mundial

#### 4.3.1. Condiciones de la demanda

En esta sección se describe las condiciones arancelarias y fitosanitarias que establecen los principales mercados para el ingreso de palta fresca.

##### 4.3.1.1. Estados Unidos

La exportación de palta Hass a Estados Unidos está sujeta a:

- *Normativas Generales de la FDA*<sup>3</sup>:

Consiste básicamente en la presentación de notificación de importador por la entrada de producto, junto al depósito de una fianza para cubrir gravámenes, impuestos y sanciones. El cumplimiento de esta reglamentación le otorga a la FDA el carácter de declarar bajo su jurisdicción el producto importado.

- *Ley del Bioterrorismo*:

Exige que todas las instalaciones que procesen, empaquen o almacenen productos para su exportación a Estados Unidos se registren ante la FDA.

- *Reglas de etiquetado*

El etiquetado de las cajas que contengan frutas y vegetales frescos es de carácter obligatorio y debe contener información concerniente a: Datos de productor, lugar de origen, código de barras, código de empacadora, datos de la empacadora, fecha de empaquetado, datos de la empresa que comercializa el producto, y código de pallet. Esta reglamentación garantiza la trazabilidad del producto en beneficio propio del productor, planta empacadora y el trato comercial de las empresas de ambos países.

- *Requisitos fitosanitarios y sanitarios*

Las empacadoras registradas sólo pueden aceptar fruta proveniente de los lugares de producción registrados y que cumplan con las directivas del FDA. Las plantas de empaque de paltas deben estar exentas de insectos, y su empaque se efectuará dentro de las 24 horas después de haber cosechado el fruto.

---

<sup>3</sup> FDA. Food and Drugs Administration of United States

La aprobación del ingreso de palta Hass peruana estuvo sujeta a un tratamiento fitosanitario de frío a fin de prevenir la presencia de la “mosca de la fruta”. Pero, tras validarse con el USDA la condición de no hospedante de esta plaga en el cultivo peruano, se eliminó dicha exigencia sanitaria. Sin embargo, es obligatorio que cada envío de palta Hass se acompañe con un certificado fitosanitario expedido por SENASA, que debe incluir una declaración jurada en la que se garantice que las paltas incluidas en el envío han sido cultivadas, empacadas, inspeccionadas y detectadas libres de plagas de acuerdo a las directivas que impone el FDA.

Bajo el Acuerdo de Promoción Comercial entre Perú y Estados Unidos, vigente desde el 2009, se establece que la exportación de palta Hass peruana está libre del pago de aranceles para su ingreso al país.

#### ***4.3.1.2. Unión Europea***

Los países europeos manejan políticas conjuntas para la importación de alimentos.

##### *- Normas de Origen*

Se requiere Certificado de Origen. Este certificado debe de tener vigencia por 10 meses, a partir de la fecha de emisión del certificado.

##### *- Global GAP:*

Establece estándares voluntarios para la certificación de los procesos de producción de productos agrícolas alrededor del mundo. Los miembros de esta entidad de certificación privada se comprometen a responder a los consumidores con respecto a seguridad alimentaria, protección de animales, protección del medio ambiente y la protección del trabajador.

##### *- Normas generales de higiene de productos alimenticios:*

Considera las disposiciones específicas para la producción primaria y los requisitos detallados para todas las etapas de producción, procesamiento y distribución de los alimentos; criterios microbiológicos para determinados productos, según el reglamento; procedimientos basados en los principios HACCP; registro y aprobación de los establecimientos.

Las negociaciones para un Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea culminaron el 28 de febrero de 2010 en la ciudad de Bruselas, luego de Nueve Rondas de Negociación. El 18 de mayo de 2010, durante la VI Cumbre Unión Europea, América Latina y el Caribe (ALC-UE) celebrada en Madrid se anunció formalmente la conclusión de esta negociación. Asimismo, el 23 de marzo de 2011, luego de concluido el proceso de revisión legal del acuerdo, este fue rubricado con el objeto de iniciar el proceso interno en cada una de las partes para la aprobación y entrada en vigencia del acuerdo, el acuerdo comercial entre la Unión Europea, Perú y Colombia se suscribió el 26 de junio de 2012 en Bruselas - Bélgica. El Acuerdo Comercial Perú-Unión Europea entró en vigencia el 1° de marzo de 2013.

Perú mantiene un Acuerdo Comercial con la Unión Europea, como parte de su estrategia comercial a través del cual ha consolidado más mercados desarrollando una oferta exportable competitiva. Con este acuerdo se ha obtenido un acceso preferencial para los productos agrícolas peruanos, en este se ha establecido que la exportación de palta peruana está libre del pago de aranceles para su ingreso.

Otras barreras fitosanitarias a las que la oferta de Perú debe hacer frente refieren a condiciones relativas a los contaminantes en los alimentos, disposiciones especiales para alimentos modificados genéticamente, condiciones generales de preparación de productos alimenticios, control de los productos alimenticios y etiquetado de productos alimenticios.

#### ***4.3.1.3.Mercado asiático***

El continente asiático es un potencial mercado de paltas al que Perú aún está escalando en su ingreso. Actualmente China ya importa paltas peruanas, aunque las condiciones fitosanitarias de este mercado generaron que sean necesarias ejecutar una serie de acciones en el ámbito de gestión peruana antes de iniciar la primera travesía de exportación.

El ingreso de la palta peruana a China se logró luego de más de cinco años de negociaciones entre las autoridades fitosanitarias del Perú y China, SENASA y AQSIQ, respectivamente, que culminaron en Mayo del 2015 con la firma del protocolo sanitario para el ingreso de paltas peruanas a su país. Ello, junto a un trabajo intenso de promoción y consolidación de la palta peruana en el mercado chino, que estará a cargo de las Oficinas Comerciales del Perú en Beijing y Shanghái (OCEX Shanghái) en coordinación con el sector privado permitió la apertura de la exportación de palta peruana.

- *Caso: La travesía del primer contenedor:*

La exportación del primer contenedor de palta Hass peruana, de 15 toneladas, al mercado chino fue realizada a través de Avocado Packing Company, compañía matriz de Peruvian Agritrade y a su vez un “joint venture” entre la principal empresa dedicada al negocio de las paltas a nivel mundial –Mission Produce de los Estados Unidos- y el Grupo González, propietario de Arato Perú S.A. El producto fue cosechado en el valle de Chao del departamento de La Libertad y empacado en las instalaciones de Avocado Packing, en la semana del 9 al 15 de agosto del 2015. Una vez cosechadas y empacadas, las paltas peruanas fueron transportadas para su embarque el 17 de agosto en el navío *Hannan Schulte*. Luego, se determinó el transbordo en el puerto de Balboa (Panamá) al barco *APL England 226*, el cual enrumbo hacia Shanghái.

Los trámites de desaduanaje y traslado al mercado mayorista de frutas de LongWu se realizaron en dos días y con la presencia de los inspectores del AQSIQ y de la Aduana de Shanghái. Se requirió la presencia de estos últimos en vista de que el contenedor había sido transbordado en un puerto intermedio. Con ello se concretó el ingreso de palta al mercado chino, 34 días después de realizado el primer embarque desde el puerto de Paita, Piura hasta el puerto de Yangshan, en Shanghái.

Cabe señalar que otras empresas frutícolas como Agrícola Chapi también alcanzaron a despachar contenedores de paltas a China durante la presente campaña que acabó en agosto. Agrícola Chapi exportó para la empresa Pagoda que tiene más de 1,200 tiendas a nivel nacional en el gigante asiático. De acuerdo a OCEX Shanghái, este producto promete convertirse en una nueva estrella de las exportaciones peruanas para el Asia, ya que muchos interesados han estado programando sus compras para la próxima campaña aprovechando la reciente edición de la feria Asia Fruit Logistica en Hong Kong.

Tal ha sido el reconocimiento de la calidad de la palta Hass peruana que, junto a las de México y Chile, son las únicas que cuentan con la aprobación fitosanitaria del Gobierno chino. Esto, sumado al TLC entre Perú y China (considerado el más amplio de la historia china), son factores diferenciales. No obstante, hay otros países que van en proceso de obtenerla, Nueva Zelanda y Tailandia, entre otros. (Sierra exportadora, 2015)

### 4.3.2. Características del consumidor

A continuación se describe las características de los consumidores en Estados Unidos y la Unión Europea.

#### 4.3.2.1. Estados Unidos

El USDA reveló que a finales del año 2000 el consumidor norteamericano adquirió en promedio 2.21 libras anuales de palta, preferencia que ha ido aumentando anualmente en un 10% en promedio, alcanzando al 2010 las 4.11 libras, la frecuencia de consumo aumentó en 25 % durante esa década (Romero, 2011).

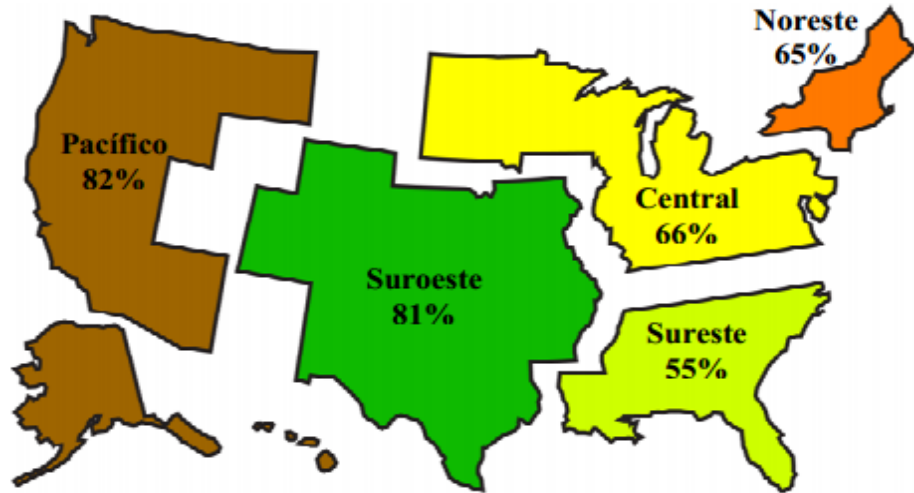
Por su parte, el Consejo de Palta Hass (*Hass Avocado Board- HAB*) realiza anualmente un estudio de seguimiento de consumidores de palta Hass en los Estados Unidos, evaluando por encuestas a consumidores categorizados como: *Lovers, enthusiasts, ordinary, challenged*, de consumos muy alto (120 paltas por año), alto (37 a 120 paltas por año), medio (de 12 a 36 paltas por año), y ligero (menos de 12 paltas por año), respectivamente. Lo relevado en el estudio del 2014 indica que la probabilidad de compra de palta Hass en Estados Unidos es alta pero variable de acuerdo a diversas condiciones demográficas.

De acuerdo al nivel de ingreso los consumidores tienen un promedio de 18% de probabilidad de compra de palta Hass cuando el ingreso es menor a 25.000 dólares anuales y 29% con ingresos mayores a 100.000 dólares. Otra condicionante es la edad por la que se refleja que jóvenes entre 21 a 39 años tienen un 40% de predisposición en adquirir la fruta, siendo la mayor que en otros rangos. Y de acuerdo a la región geográfica en la que se consume la fruta las probabilidades de compra oscilan entre 55 – 89%.

Con respecto al uso de palta, según la encuesta el 72% de los consumidores de palta Hass en Estados Unidos consumen la fruta en guacamole, el 70% como ingrediente de ensalada, un 57% en sándwich, 50% sola y el 38% como algún otro aperitivo diferente al guacamole. (Romero, 2011). Los calibres comercializados de Perú a Estados Unidos son de 28, 32, 36, 40, 50, 60, 70, 84, en cajas de 25 libras o 11.2 kilos en respuesta a la demanda del consumidor final. (PAC)

Por otro lado, los precios a nivel importador de la palta Hass peruana en EE.UU. comenzaron la temporada 2015 con niveles levemente inferiores a los del año pasado (2 a 7% más bajos), pero se han mantenido estables en US\$2,5/kilo, lo que permitió que después de la semana 27 fueran muy similares a los niveles de 2014, cuando la curva de precios mostró una tendencia a la baja, de acuerdo a Agronometrics.

**Gráfico 4.10. Probabilidad de compra de palta Hass en las regiones geográficas de Estados Unidos, 2014**



Fuente. Hass Avocado Board

Cabe resaltar que Perú ha crecido significativamente en los últimos años como importador de palta a Estados Unidos, pasando de ser casi un nulo proveedor en el 2008 a ser el segundo al 2014.

#### **4.3.2.2. Unión Europea**

El viejo continente se ha convertido en los últimos años en un mercado muy importante para la palta peruana. Los principales canales de comercialización son los supermercados, donde destacan cadenas como Carrefour, además de otras cadenas Inglesas como Tesco. El crecimiento continuo de estas cadenas es una muestra del potencial que el mercado europeo presenta como importador de alimentos frescos.

El consumo de la palta en Europa solía darse principalmente como guacamole, sin embargo, la tendencia actual se inclina al consumo fresco, como acompañante de platos principales o entradas como ensaladas.

De acuerdo a la demanda del consumidor europeo, hacia este destino se exporta palta Hass de calibres 12, 14, 16, 18 y 20, en cajas de 4kg.

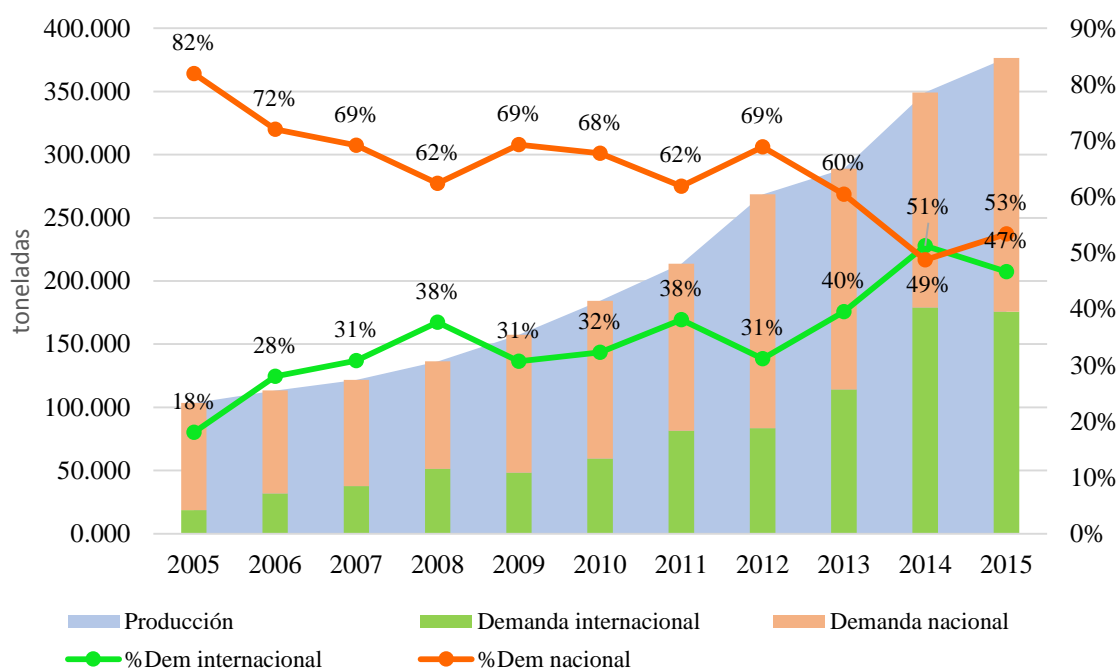
En Europa hay mercados que se están mostrando más atractivos para el agronegocio de palta Hass peruana debido a que su nivel de exportaciones registran aumentos considerables en el último semestre anual, tal es el caso de Reino Unido, que del período de enero a junio 2014 frente a lo registrado en el mismo semestre en el 2015, presentó un aumento del 69%.



#### 4.4. La demanda de palta en Perú

La estimación del consumo nacional de palta peruana se realizó en base al volumen de exportación menos el de producción nacional. Como se observa en el siguiente gráfico, la demanda interna de palta muestra un crecimiento alineado a la disponibilidad creciente de la producción nacional por aumento de las exportaciones.

**Gráfico 4.11. Evolución de la demanda interna e internacional de palta peruana**



Fuente. Elaboración propia en base a MINAGRI e ITC

En el 2005 las exportaciones representaban un 18% de la producción nacional, siendo para entonces la demanda interna la más representativa para la producción de palta. Para el 2008, las exportaciones empezaron a ganar mayor importancia comercial, disminuyendo la representatividad de la demanda interna en la producción nacional. Al 2014 las exportaciones alcanzaron un pico de 51% versus la demanda interna con 49%. Es así, que a pesar que la demanda interna de palta peruana ha ido en aumento, con los años el volumen de las exportaciones la ha superado, reflejado en un consumo per cápita que aumenta cada año (Cuadro 4.4.)

Además, ambas demandas, interna e internacional, muestran una clara diferencia basada en la preferencia de consumo de determinadas variedades de palta. A continuación se describe la demanda nacional de palta en Perú:

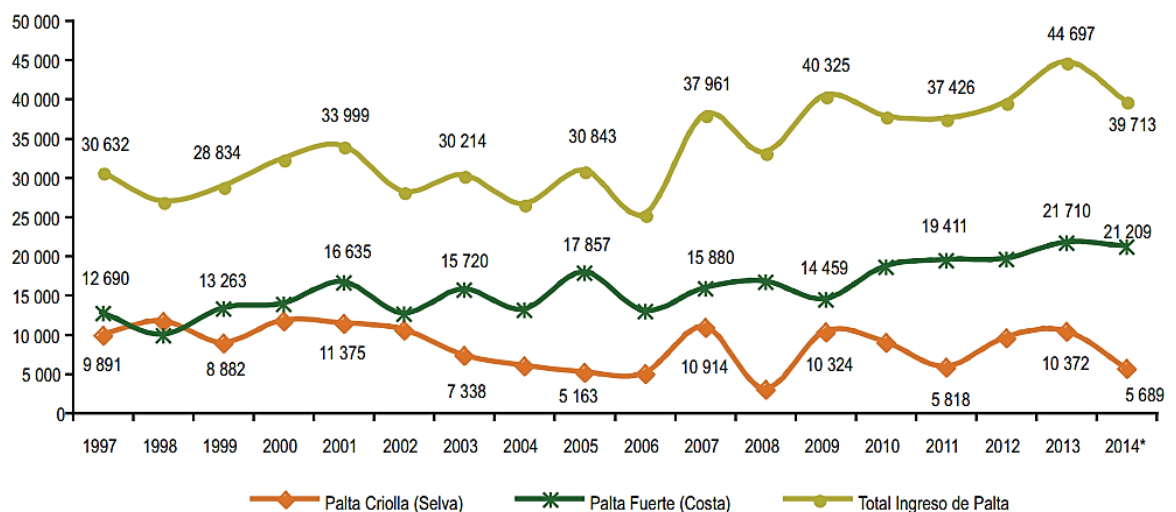
- Lima constituye el principal centro de distribución comercial de palta para el mercado interno.
- La palta criolla de la selva alta del país, especialmente de Chanchamayo y Satipo (Junín) y la palta Fuerte procedente de los valles interandinos de las regiones ubicadas en la costa peruana, son las variedades que más se venden en los mercados mayoristas de Lima. (Gráfico 4.12)
- Otras variedades de palta son la variedad Dedo, la palta Hall (originaria de la Selva alta), la palta Naval que es producida en la selva alta y costa del país.
- La variedad Hass está orientada al mercado internacional en un 95% del total, por lo que su comercialización en el mercado interno es poco significativo, además, esta variedad de palta en el mercado nacional todavía no tiene aceptación, recientemente empieza a hacerse conocido.

**Cuadro 4.4. Consumo per cápita de palta en Perú, 2004 – 2013 (Kg)**

AÑO	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Consumo per cápita (kg)	3,4	3,0	2,9	3,0	3,0	3,7	4,2	4,4	6,1	5,7

Fuente. Elaborado por MINAGRI, 2015

**Gráfico 4.12. Ingreso de palta en Lima Metropolitana, 1997 – 2014\* (toneladas)**



Fuente. Elaborado por MINAGRI, 2015 en base a datos de Mercado Mayorista de Frutas y Modelo de Lima  
(\*)Enero a Octubre del 2014

#### **4.5. Conclusión del capítulo**

- La demanda mundial de palta Hass ha mantenido durante la última década una tendencia positiva, la misma que se estima como sostenible a largo plazo en base a la creciente preferencia del consumidor por incluir en su alimentación productos frescos, tal es el caso de los consumidores de Estados Unidos y Unión Europea, los dos principales mercados importadores de palta fresca cuyos volúmenes de importación han superado 859 mil y 755 mil toneladas respectivamente en el 2016. Así mismo, países del mercado asiático se van incorporando progresivamente a esta demanda. Mientras que, la demanda interna de palta en Perú está basada en el consumo de variedades criollas y Fuerte, con un índice per cápita de más de 5kg, sin embargo, la variedad Hass es poca demandada, lo que determina que esta variedad particular sea atendida para demanda internacional.

## **CAPÍTULO 5. SUBSISTEMA DE AGRONEGOCIO DE PALTA HASS PERUANA**

### **5.1. Introducción**

La palta es una fruta cuyo origen en el Perú se remonta a la época pre-incaica, de ahí que su consumo se encuentra muy generalizado en el país y es un insumo que forma parte de su riqueza gastronómica. Además, es uno de los 20 productos de mayor importancia respecto a su aporte al Valor Bruto de la producción agrícola peruana.

La producción de palta en Perú se inició en pequeños fundos, como plantación complementaria en tierras destinadas a producciones agrícolas tradicionales. Para los años 1960 y 2000 esta producción crecía lentamente, fluctuando entre las 60 a 70 mil toneladas. Sin embargo, alrededor del año 2000, con el “boom” de las agroexportaciones y la apertura comercial, se reorientó el sistema productivo de palta para atender la demanda del mercado internacional, lo que generó el despegue de la producción nacional. De esta manera, para el 2001 se registró un volumen de 93,5 mil toneladas y en el lapso de los siguientes diez años se duplicó dicha producción, alcanzando 213,7 mil toneladas en el 2011 y al 2015 se ha superado las 376,7 mil toneladas.

La demanda internacional generó que el sistema productivo de palta peruana incorporará la variedad Hass. Contrariamente a la demanda internacional, la palta Hass es poco demandada por el mercado nacional. Ésta es una variedad de tamaño mediano, cuyo peso oscila en promedio entre 200 y 300 gramos, de piel coriácea, rugosa y color que se torna de verde al negro cuando la fruta se encuentra apta para consumo. Una de las mayores ventajas de la Hass a la par de su calidad de transporte es su larga vida postcosecha.

En suma a ello, la iniciativa privada para la ampliación de la oferta de palta Hass y la intervención del Estado Peruano para el levantamiento de las barreras arancelarias y fitosanitarias han permitido constituir actualmente un subsistema particular de palta Hass peruana, como una variedad orientada básicamente a la exportación, cuya calidad y competitividad han alentado a que productores de cultivos tradicionales como el arroz, algodón, trigo, o de variedades de palta orientadas al mercado interno, se inicien en este cultivo de exportación.

## **5.2. Descripción del Subsistema de agronegocios de palta Hass peruana**

El subsistema de agronegocios de palta Hass comprende cinco eslabones, que son: a) proveedores de insumos y tecnología, b) productores de materia prima, c) empacadores/industria, d) intermediarios logísticos, e) distribuidores finales.

A fin de facilitar la comprensión del subsistema se presenta en el Gráfico 5.1 un mapeo cualitativo que describe el flujo de productos y servicios, y las actividades realizadas en torno a este agronegocio.

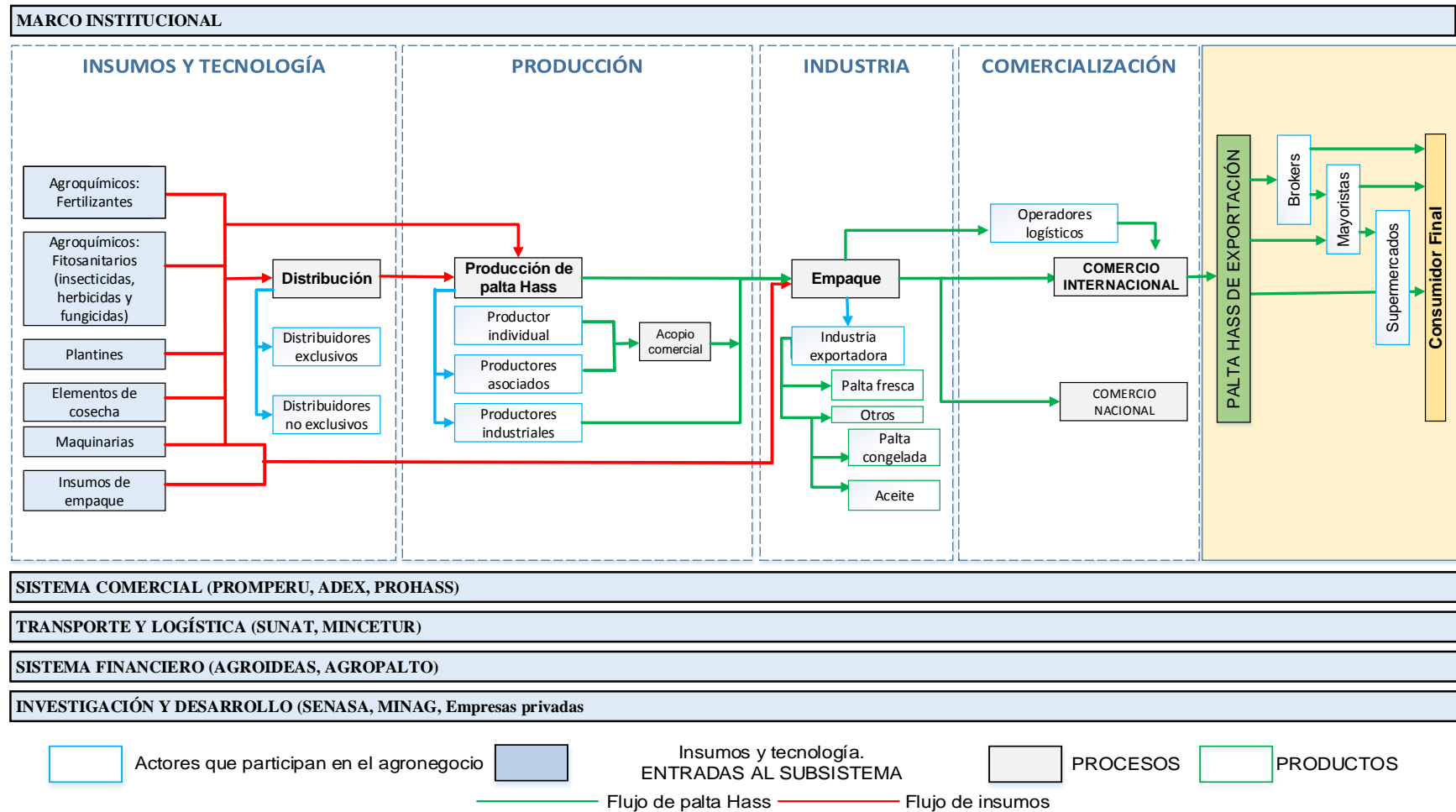
Los proveedores de insumos y tecnología abastecen de recursos y servicios a los productores de palta, estos últimos puede ser productores individuales, productores asociados, o productores industriales. Los productores individuales y/o asociados ofrecen su producción básicamente por acopio comercial orientado finalmente al abastecimiento de la industria exportadora. Por su parte, los productores industriales están referidos a la industria exportadora en sí mismo, quienes en ocasiones cuentan con campos propios y se autoabastecen de fruta.

De esta manera, la industria exportadora es abastecida por producción en campos propios o de terceros. En la industria se realizan procesos de empaque de palta fresca principalmente, u otros como procesamiento de palta congelada, elaboración de aceites, entre otros, como usos derivados del fruto puesto que la mayor demanda está orientada para palta fresca.

Para el proceso de exportación la industria trabaja con operadores logísticos y para su distribución la fruta se ofrece a través de brokers o directamente a clientes (mercados mayoristas o supermercados en el extranjero) según el acuerdo establecido.

En el gráfico 5.2 y 5.3 se presenta un mapeo cuantitativo del subsistema de palta Hass peruana con datos del año 2015, los mismos son considerados en la descripción de cada una de las áreas de resultados derivadas del diagrama del subsistema de agronegocios que se presenta en el gráfico 5.1.

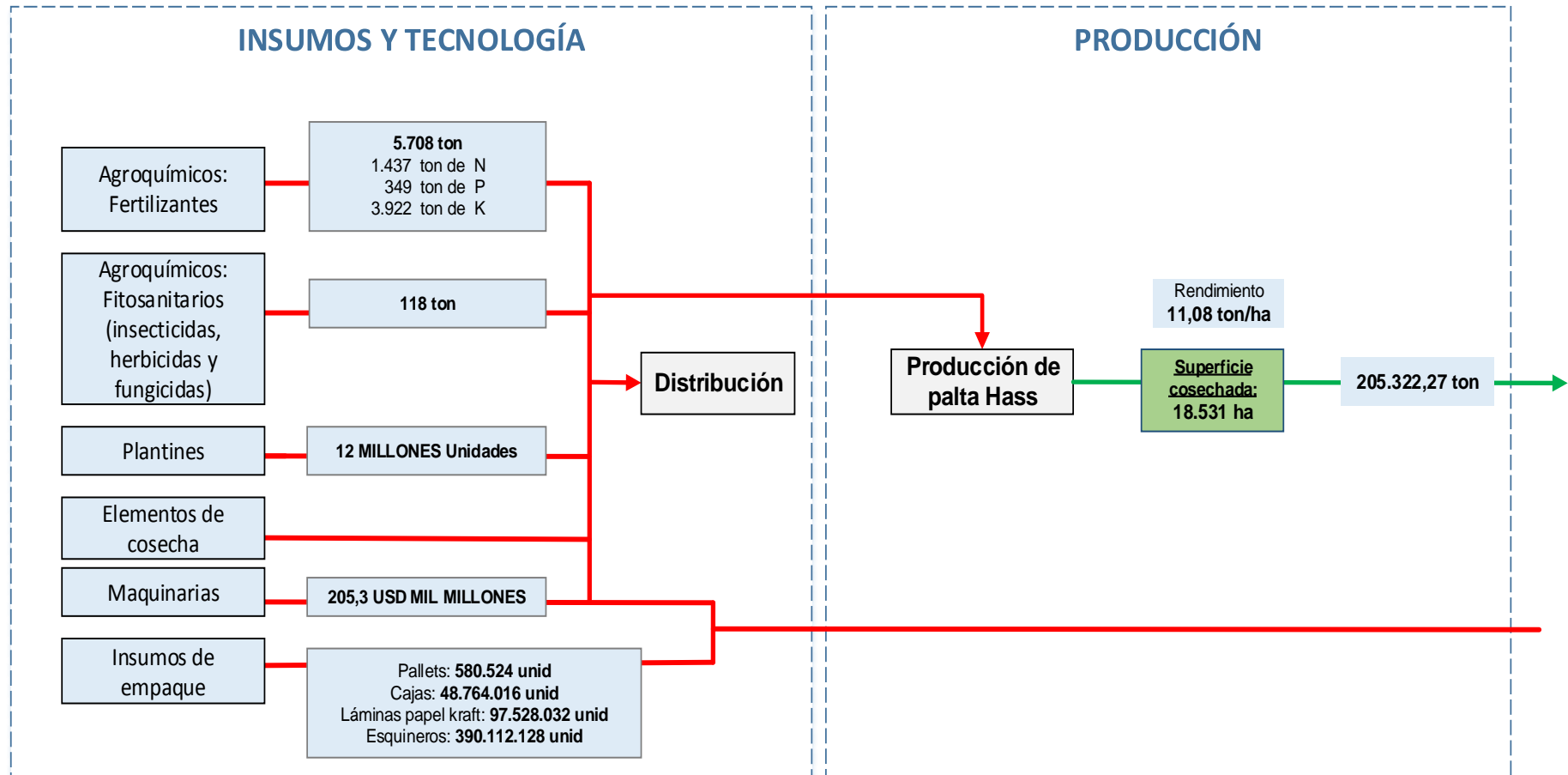
Gráfico 5.1. Diagrama del subsistema de agronegocios de la palta Hass en el Perú



ADEX. Asociación de Exportadores/ MINAGRI. Ministerio de Agricultura/ MINCETUR. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo/ PROMPERU. Comisión de Promoción de Perú para la exportación y turismo/ SENASA. Servicio Nacional de Sanidad Agraria/ / SUNAT. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas.

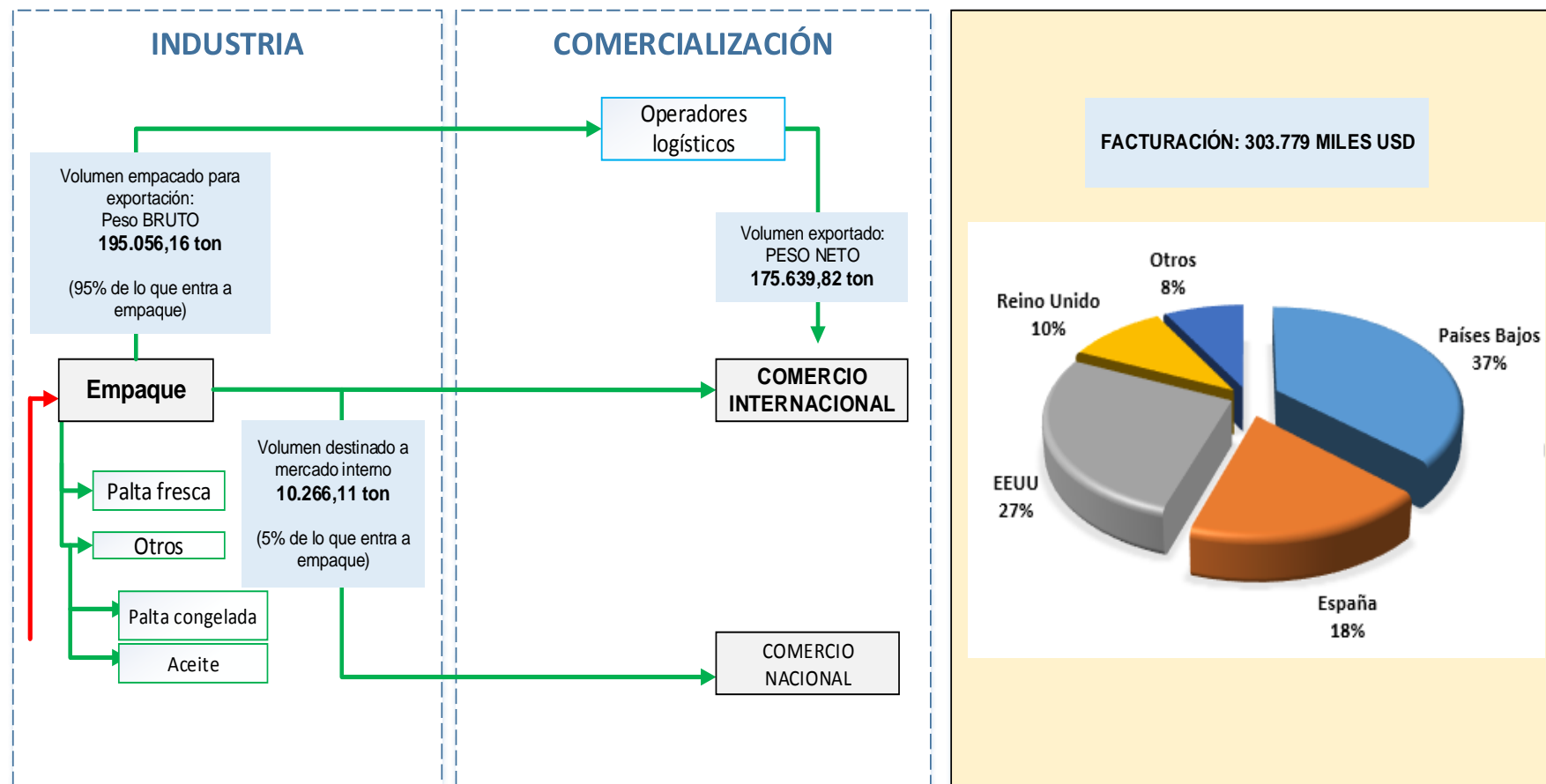
Fuente. Elaboración propia en base a información secundaria

**Gráfico 5.2. Diagrama de agronegocios de palta Hass peruana cuantificado por Área de resultados: Insumos y tecnología/ Producción, 2015**



Fuente. Elaboración propia en base a información de FAOSTAT, MINAGRI, COMTRADE

**Gráfico 5.3. Diagrama de agronegocios de palta Hass peruana cuantificado por Área de resultados: Industria/ Comercialización, 2015**



Fuente. Elaboración propia en base a información de FAOSTAT, MINAGRI, COMTRADE



### 5.2.1. Área de resultado: Insumos y Tecnología

Comprende a las maquinarias, plantines, agroquímicos fertilizantes y fitosanitarios (fungicidas, herbicidas, insecticidas y fertilizantes) y equipamientos en general, como entradas al sistema. La mayoría de insumos y tecnología utilizada en campo e industria es importada.

Los agroquímicos utilizados derivan de producciones internacionales y son comercializados en el mercado interno por distribuidores exclusivos, referidos a aquellos que guardan relación directa con las empresas productoras que se instalan en el país, o por distribuidores no exclusivos, aquellos que se abastecen de insumos de diversas marcas y procedencias.

Los requerimientos de tecnología de campo y maquinaria de la planta empacadora se da a través de una importación directa, de empresa nacional a internacional, mientras que los elementos de cosecha e insumos utilizados en el empaque (cajas de cartón, jabas, pallets, etiquetas, etc.) derivan de producción nacional.

#### 5.2.1.1. Agroquímicos: Fertilizantes

Los elementos que requerirá la planta de palta para su óptima producción son nitrógeno, fósforo y potasio. El nitrógeno disminuye la firmeza y la acidez del fruto, a la vez que aumenta la longitud y vigor de los brotes vegetativos; el fósforo provee una notable resistencia de las hojas y mejora la cabellera radicular, mientras que el potasio le permite resistir al estrés hídrico y al ataque de plagas y enfermedades. (Ataucusi, 2015)

Las necesidades nutricionales en la producción de palta son variables, la dosificación real de fertilizantes aplicada a la plantación dependerá de la edad de la planta y características del suelo. En una plantación de 1 hectárea de palto en edad productiva se necesita dosificar en promedio 60 Kg de fertilizantes potásicos ( $K_2O$ ), 40 kg de fertilizantes nitrogenados, 25Kg de fertilizantes fosfatados ( $P_2O_5$ ); 9,2 kg de magnesio; 11,2 kg de calcio (Herrera et al., 2011).

De modo específico, para producir 1 tonelada de palta de la variedad Hass se requiere 7,0 kg de nitrógeno, 1,7 kg de fósforo, y 19,1 kg de potasio, estos requerimientos nutricionales son mayores que los de la variedad Fuerte. (Agrobanco, 2013). Tomando esta relación y tal como se observa en el mapeo cuantitativo (Gráfico 5.2), para producir 205.322 toneladas de palta Hass en el 2015 se puede estimar que se

utilizó: 1.437 toneladas de nitrógeno; 349 toneladas de fósforo; 3.922 toneladas de potasio, en suma una cantidad de más de **5.708 toneladas de fertilizantes**.<sup>4</sup>

#### 5.2.1.2. Agroquímicos: Fitosanitarios

Los agroquímicos fitosanitarios utilizados en el campo para control biológico de la palta sean herbicidas, insecticidas, fungicidas o plaguicidas en general, son importados en su totalidad. Con respecto a ello, Perú registra en el 2015 un consumo de 20.832,4 toneladas de Ingrediente activo (I.A.) para su producción agrícola nacional (Cuadro 5.1). Para el mismo año, Perú registra una superficie agrícola nacional cultivada de 3.278,5 miles de hectáreas, por lo que el consumo promedio de plaguicidas por cultivo fue de 6,35 Kg/ha de I.A.

**Cuadro 5.1. Consumo de plaguicidas para producción agrícola nacional en Perú, 2015 (en toneladas)**

Tipo de Plaguicida	Cantidad de Ingrediente Activo consumido (ton)
Herbicidas	9720.1
Fungicidas y bactericidas	4981.01
Reguladores del crecimiento de plantas	2117.08
Rodenticidas	70.4
Insecticidas	3943.81
Total de plaguicidas	20832.4

Fuente. FAOSTAT

De esta manera, en las 18.531 hectáreas cultivadas con palta Hass y referenciadas en el mapeo cuantitativo, se estima que el consumo de plaguicidas fue aproximada **118 toneladas**.<sup>5</sup>

#### 5.2.1.3. Plantines

Los plantines de palta son de producción nacional, y derivan de centros o estaciones experimentales públicas o en viveros privados. El Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) es una organización pública adscrita al Ministerio de Agricultura y

<sup>4</sup> Valores utilizados en el mapeo cuantitativo del subsistema de agronegocios de palta Hass, 2015- Gráfico 5.2

<sup>5</sup> Valores utilizados en el mapeo cuantitativo del subsistema de agronegocios de palta Hass, 2015- Gráfico 5.2

Riego (MINAGRI) que cuenta en su haber con 14 estaciones experimentales agrarias particulares para la producción de insumos biológicos. Según registra en su sistema de disponibilidad de semillas, plantines y reproductores, las estaciones agrarias especializadas en la producción de plantas para palta Hass son: Centro Experimental La Molina, Donoso y Canaán, con producción anual de 7.500, 3.000, y 1.000 unidades anuales respectivamente. Por su parte, los viveros de las empresas privadas más destacadas producen volúmenes de 500 mil a más plantines de palta por año.

En ambos tipos de organizaciones se invierte en investigación e innovación tecnológica, a fin de mejorar sus procesos y dar soluciones a los principales problemas del cultivo. La producción de estos es también regulada por SENASA y certificado bajo la norma GLOBALGAP.

La densidad de siembra para el cultivo del palto en Perú es de 625 plantas/ha a 700 plantas/ha (Ataucusi, 2015). Por lo que, con una superficie cosechada de 18.531 hectáreas en el 2015 se estima que la cosecha provino de 11,5 a 13 millones de plantas o un promedio aproximado **12 millones de unidades**<sup>6</sup>.

#### 5.2.1.4. Maquinaria y elementos de cosecha

La maquinaria utilizada en campo corresponde a tecnología importada, es indispensable en la preparación de las tierras de cultivo y operaciones de siembra y fertilización. La cosecha del fruto es manual por su textura delicada, y en esta operación se hace uso de varas largas que facilitan el alcance del fruto en el árbol y de jabas para su colección y transporte. Los equipos y maquinarias utilizados en planta empacadora constituyen la inversión inicial más importante en término económicos para los industriales.

Según la descripción de un proyecto de: Instalación de planta procesadora, centros de acopio y desarrollo de oferta de palta 'Hass' para exportación, para la zona de Ayacucho, evaluado por Sierra Exportadora en el 2014, se establece que la inversión en equipos de infraestructura e instalación para una planta de empaque de palta Hass es aproximadamente 1 millón de dólares, para una capacidad de 1000 toneladas procesadas e incluye costos por instalación de centros de acopios, equipamiento básico e insumos para la cosecha y post-cosecha, entre otros. En función a ello, para procesar la producción considerada en el período anual 2015, existió una inversión de aproximadamente **205 mil millones de dólares**.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Valor utilizado en el mapeo cuantitativo del subsistema de agronegocios de palta Hass, 2015- Gráfico 5.2

<sup>7</sup> Valor considerado en dólares americanos (USD) para el mapeo cuantitativo del subsistema de agronegocios de palta Hass, 2015- Gráfico 5.2.

### 5.2.1.5. Material de empaque

El empackado de palta fresca requiere materiales como: calibradores, cajas de cartón corrugado, almohadillas de papel Kraft, mallas, pallets, esquineros, entre otros, provistos por empresas nacionales. Estos insumos son de común uso para la agroindustria, pero también lo son para otros sectores, por lo que su tratamiento pos recepción debe contemplarse en los programas de saneamiento a fin de salvaguardar la inocuidad del fruto en su empaque.

Para constituir la carga de exportación, se arma los pallets con 84 cajas de 4kg en promedio de palta, en cada caja se coloca 2 láminas de papel kraft como parte del embalaje, y por cada pallet se colocan 4 esquineros que aseguran el producto palletizado. En el 2015 se empacó para exportación más de 195 miles de toneladas, por lo que se estima que en miles de unidades se necesitaron las siguientes cantidades de materiales: **580 pallets, 48.750 cajas, 97.500 láminas kraft y 2.320 esquineros.**<sup>8</sup>

### 5.2.2. Área de resultado: Producción

La producción nacional de palta de Perú en el 2015 ascendió las 376 mil toneladas, siendo **205 mil toneladas de la variedad Hass**<sup>9</sup>. El total de la producción de palta Hass el **95%** tiene de destino final la exportación, y el **5%** restante se deriva al mercado interno, empacándose para fines de exportación más de **195 mil toneladas** de peso bruto.<sup>10</sup>

La mayor producción de palta Hass se concentra en la región costera del Perú, abasteciendo a la industria exportadora. La palta proveniente de la sierra abastece en los meses de Enero a Marzo complementando la producción de la costa, cuya cosecha inicia en Abril y se extiende hasta Agosto. Según el Ministerio de Agricultura (MINAGRI) los principales departamentos productores de palta son La Libertad, Lima e Ica (ubicados en la costa) los mismos que concentraron el 30%, 22% y 15% respectivamente de la producción nacional de palta en el 2015. Cabe resaltar que la superficie cultivada con palta en Perú ha incrementado durante la década 2006 – 2015 en un promedio anual de 10,41 % <sup>11</sup>(Gráfico 5.5.)

<sup>8</sup> Valores utilizados en el mapeo cuantitativo del subsistema de agronegocios de palta Hass, 2015- Gráfico 5.2

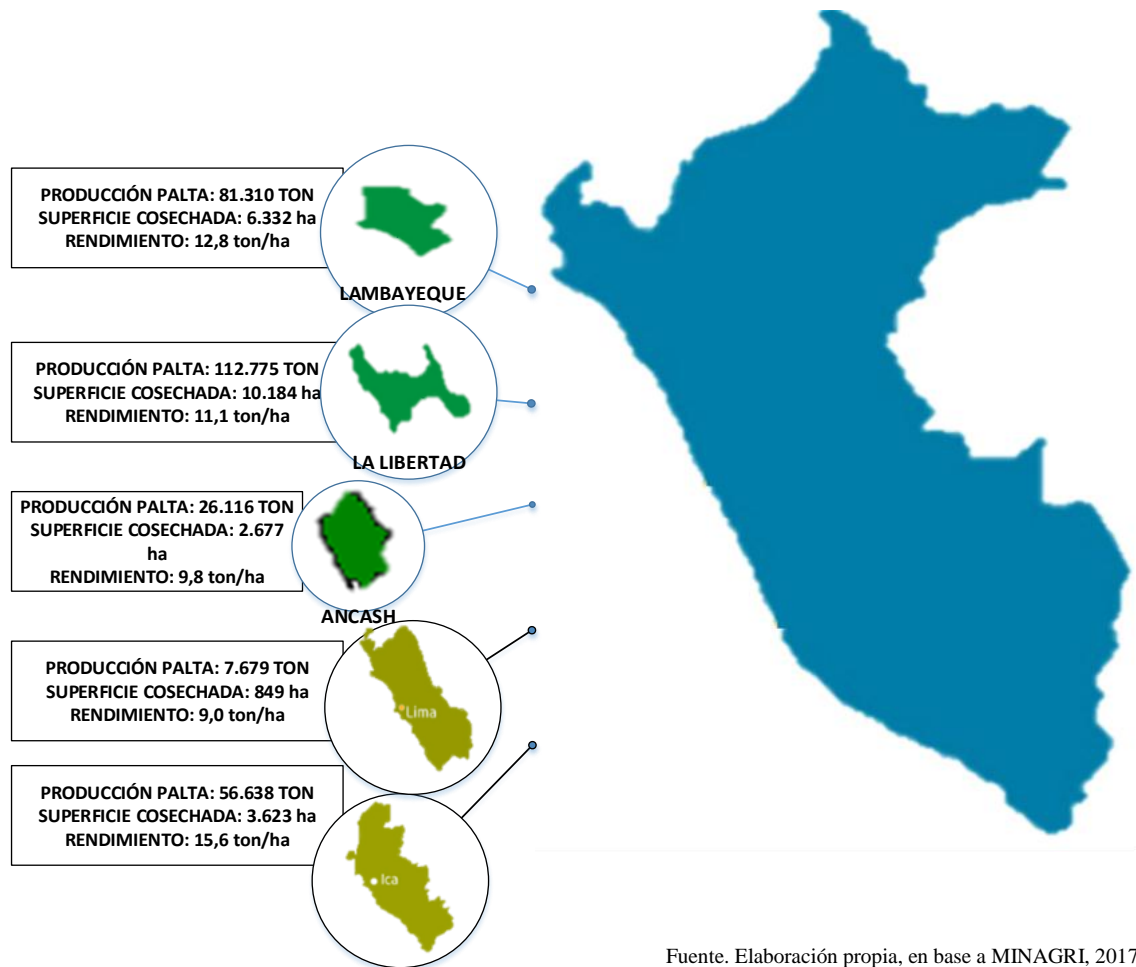
<sup>9</sup> Valor utilizado en el mapeo cuantitativo del subsistema de agronegocios de palta Hass, 2015- Gráfico 5.2

<sup>10</sup> Valor utilizado en el mapeo cuantitativo del subsistema de agronegocios de palta Hass, 2015- Gráfico 5.3

<sup>11</sup> Valor obtenido como promedio de los crecimientos porcentuales anuales en el período 2006 al 2015, por

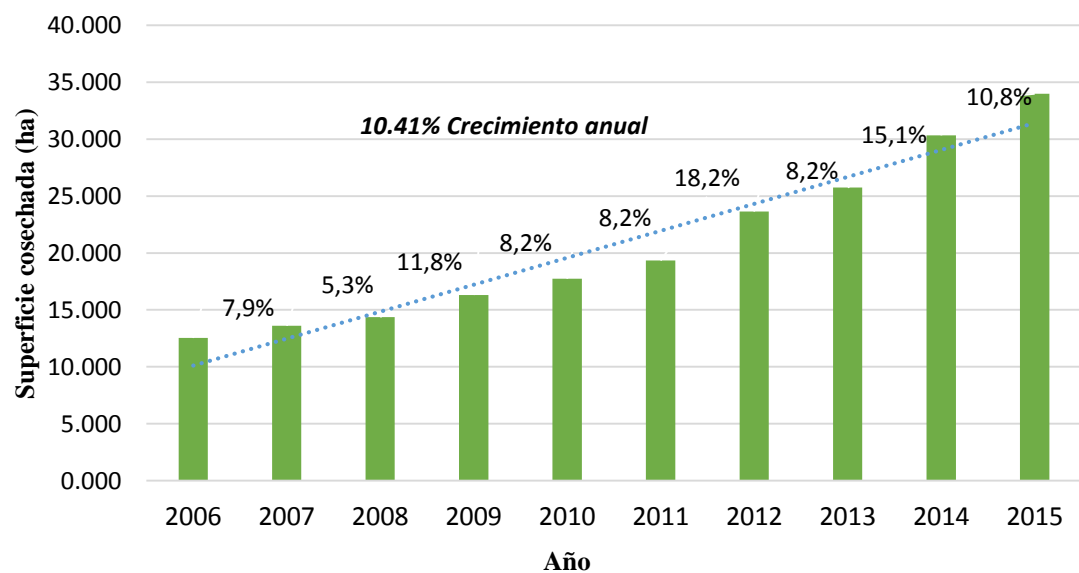
$$\frac{\sum_{i=1}^9 \frac{(X_{i+1}-X_i).100}{X_i}}{10}$$
, sea  $X_i$  área cultivada en el año  $i$ ,  $i=1$  corresponde al año inicial: 2006.

**Gráfico 5.4. Principales departamentos productores de palta en Perú, 2015**



Fuente. Elaboración propia, en base a MINAGRI, 2017

**Gráfico 5.5. Evolución de superficie cultivada con palta en Perú, 2006 - 2015 (ha)**



Fuente. Elaboración propia, en base a MINAGRI, 2017

En cuanto a los rendimientos de producción, los departamentos de la región costera registra los mayores rendimientos, sin embargo, estudios realizados en plantaciones de prueba en la sierra indican la potencialidad de esta región para obtener rindes más altos, por encima inclusive de los de la Costa, para lo que se hace necesario la incorporación de tecnología necesaria para siembra y riego, capacitación a productores en buenas prácticas agrícolas, mejor fertilización del frutal, etc.

**Cuadro 5.2. Rendimiento de producción en los principales departamentos productores del Perú, 2015 (en Kg/ha)**

Zona agroecológica	Departamento	Rendimiento kg/ha
<b>Costa Norte</b>	Piura	6.035
	Lambayeque	9.045
	La Libertad	11.074
<b>Costa Central</b>	Ancash	9.757
	Lima	12.841
	Ica	15.631
<b>Costa Sur</b>	Arequipa	15.941
	Moquegua	7.408
<b>Promedio rendimiento Costa</b>		<b>10.967</b>
<b>Sierra</b>	Cajamarca	7.71
	Huánuco	9.292
	Junín	9.198
	Huancavelica	8.67
	Apurímac	5.634
	Ayacucho	6.681
	Cusco	9.936
<b>Promedio rendimiento Sierra</b>		<b>8.160</b>

Fuente. Elaboración propia, en base a MINAGRI, 2017

- ***Condiciones agroecológicas para producción de palta peruana***

La palta se cultiva desde el nivel del mar hasta los 2500 msnm, la temperatura y la lluvia son los factores de mayor incidencia en el cultivo. Según la variedad y calidad del patrón dependerá la resistencia al frío. La palta Hass es una de las variedades más resistentes al frío, por lo que su producción en el Perú se está potenciando en la región Sierra.

Las características agroecológicas de la costa peruana, y de la sierra (valles interandinos y ceja de selva), ofrecen excelentes condiciones para la producción de palta Hass, con lo que es posible producir todo el año:

- ✓ La Costa se caracteriza por sus suelos para la agricultura, pobres en materia orgánica, nitrógeno, y fósforo pero ricos en potasio y suficiente calcio, que le da un valor ligeramente alcalino. La costa norte, que se encuentra contigua a la zona ecuatorial, con mayores precipitaciones que otras regiones, se caracteriza por tener suelos arcillosos y alcalinos; la costa central, presenta clima relativamente uniforme y sin contrastes térmicos acentuados, con humedad relativa muy alta; mientras que la costa sur provee mayores extensiones de terreno utilizable.
- ✓ Por su lado, los valles interandinos de la sierra peruana tienen suelo agrícola rico en materia orgánica, nitrógeno, fósforo, calcio, potasio.

Ambas regiones presentan riesgos climatológicos para la producción agrícola, en la Costa la producción se ve amenazada por siniestro del fenómeno “El Niño” y en la Sierra por la susceptibilidad a heladas.

Para una plantación de palta en plena producción su requerimiento hídrico fluctúa entre los 8.000 a 10.000 m<sup>3</sup> por hectárea (MINAGRI, 2017). De acuerdo a ello, con respecto a las 18.531 hectáreas cultivadas con palta Hass en el 2015 la demanda hídrica de esta variedad alcanzó más de 148 hm<sup>3</sup> en ese año.

El ciclo productivo de la palta Hass peruana se complementa de costa a sierra, de manera que, la cosecha del fruto en la costa inicia en Abril y se extiende a Agosto, en tanto en la sierra esta va desde finales del año y culmina entre Febrero a Marzo.

Con respecto al estatus sanitario de las superficies de cultivo de palta Hass con destino a la exportación se ha demostrado la exención de mosca de la fruta, cuya validación internacional ha permitido eliminar la obligación del tratamiento cuarentenario al fruto fresco. La sanidad propia de las plantaciones es preservada a través de las actividades de vigilancia a cargo de SENASA.

### 5.2.3. Área de resultado: Empaque y/o Industrialización

En 2015 se industrializaron para exportación **195.056,16 toneladas en peso bruto** de palta Hass fresca y **175.639,82 toneladas en peso neto**<sup>12</sup>. Esta producción fue destinada a mercados internacionales como Holanda, España, Estados Unidos, Reino Unido, entre otros.

---

<sup>12</sup> Valor utilizado en el mapeo cuantitativo del subsistema de agronegocios de palta Hass, 2015- Gráfico 5.3

#### **5.2.4. Área de Sectores conexos o de apoyo**

A lo largo de la cadena de palta Hass peruana participan diversos actores tales como: transportistas, productor, acopiador, industria agroexportadora, operador logístico, brokers y/o distribuidores mayoristas o minoristas internacionales. Además de varias instituciones del Estado peruano que interactúan desde sus roles específicos, promoviendo y facilitando la actividad comercial, el transporte y logística, el financiamiento, y la investigación y desarrollo, constituyendo sistemas de respaldo y apoyo al agronegocio. Todos estos actores y organizaciones involucradas son descritos en el capítulo siguiente.

### **5.3. Conclusión del capítulo**

El subsistema de agronegocio de palta Hass se ha constituido como resultado de una serie de actividades diferenciadas en torno a producción y comercialización de esta variedad de palta, cuyo destino final es casi exclusivo para exportación. La variedad Hass se produce en diversos departamentos de la región costa y sierra del Perú, pues en ambas regiones se cuenta con condiciones agroecológicas óptimas para el cultivo, además de contar con ventanas comerciales complementarias; sin embargo, es en la región costera donde principalmente se llevan a cabo todas las actividades involucradas al agronegocio, desde la provisión y distribución de insumos y tecnología, producción primaria de palta, el empaque de la fruta, hasta el embarque para su exportación, debido al mayor desarrollo logístico e industrial que existe en la región costera.



## **CAPÍTULO 6. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DISCRETO DEL AGRONEGOCIO DE PALTA HASS PERUANA**

### **6.1. Análisis Estructural Discreto**

#### **6.1.1. Ambiente Institucional**

Desde la apertura de las exportaciones de frutas y hortalizas frescas, en el Perú se han establecido diversos decretos, reglamentos y planes de trabajo con la finalidad de preservar la sanidad del cultivo durante su transe a lo largo de la cadena productiva, exento de plagas como “mosca de la fruta” que afecten directamente su calidad alimentaria.

- Decreto Supremo N° 009-2000-AG que aprueba el Reglamento para el Control, Supresión y Erradicación de Moscas de la Fruta.
- Decreto Supremo N° 032-2003-AG, que aprueba el Reglamento de Cuarentena Vegetal (Tratamiento cuarentenario).
- Resolución Directoral N° 19-2007-AG-SENASA-DSV que aprueba el manual de procedimientos e instrucciones de trabajo para la vigilancia de la plaga moscas de la fruta.
- Decreto Supremo N° 018-2008-AG mediante la cual se aprueba el Reglamento General de la Ley General de Sanidad Agraria.
- Resolución Directoral 020-2010-AG-SENASA-DSV, Procedimiento para el monitoreo y/o prospección de plagas del palto.
- Plan de Trabajo suscrito por el SENASA con APHIS para la exportación de frutas frescas de palta a los Estados Unidos de América.
- Docket No. APHIS–2010–0127 que regula el ingreso de palta Hass de Perú a Estados Unidos de América.
- Plan de Trabajo para la exportación de frutos frescos para consumo de palto (*Persea americana*) variedad Hass desde los departamentos de Perú: Moquegua, Tacna. Ica. Lima. La Libertad y Arequipa hacia Chile, suscrita en diciembre del 2013.

Las regulaciones sanitarias son establecidas y monitoreadas por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), y toman como referente las Normas Internacionales para Medidas Fitosanitarias (NIMF) de la CIPFFAO<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> CIPFFAO. Convención Internacional de Protección Fitosanitaria de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

El MINAGRI, a través de la Ley 30190, brinda oportunidades al agricultor peruano para acceder a plaguicidas agrícolas de calidad y a precios competitivos de mercado, implementando el Régimen de Promoción a la Productividad Agraria en el país, permitiendo la importación directa para consumo propio de plaguicidas genéricos bajo la estricta vigilancia y control de SENASA para salvaguardar la salud humana y el medio ambiente.

La aplicación de plaguicidas debe responder a la reglamentación específica de los países importadores sobre los límites máximos de residuos (LMR) que son las máximas concentraciones de residuos del ingrediente activo (I.A) de un plaguicida para un producto agrícola, expresada en miligramos de sustancia química por kilogramo de producto (mg/kg) o partes por millón (ppm). SENASA es el ente que fiscaliza el cumplimiento de estas tolerancias máximas de residuos de plaguicidas para la protección de cultivos de palta y de acuerdo a las tendencias actuales de los principales destinos de exportación: Unión Europea, Estados Unidos, Canadá, Chile y Japón. (Ver Anexo 3)

Los productos agroindustriales en general son altamente susceptibles al virus “*Sunblotch*” o “mosca de la fruta” (*Stenoma catenifer*), cuya identificación en el Perú se remonta desde finales de la década 60. A partir de 1998 SENASA inició actividades de vigilancia y de investigación para su erradicación en diversos frutos.

El trabajo de esta organización ha sido validado por la *Animal and Plant Health Inspection Service* (APHIS-USDA) a través de la realización de planes de trabajo conjunto, cuya mayor logro fue erradicar y demostrar la exención de esta plaga sobre el cultivo de la palta Hass, y con ello eliminar la exigencia del tratamiento cuarentenario hacia el mercado estadounidense. Asimismo, a fines del 2013 Perú y Chile han firmado un acuerdo para la exención del dicho tratamiento en el fruto.

Este antecedente de calidad de la palta peruana representa una fortaleza frente a nuevos mercados como el de Japón, que se encuentra evaluando los campos de producción y empaque de palta peruana para verificar la aplicación de las normas internas de SENASA. Esta medida tomada frente al problema de la “mosca de la fruta” ayuda al reconocimiento de la competitividad del Perú frente a sus competidores.

Perú y Estados Unidos mantienen un nexo comercial desde la promulgación del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre ambos países en el 2009. El mismo que regula y elimina aranceles y restricciones al comercio de mercancías y servicios.

Desde lo legal, las importaciones de alimentos hacia Estados Unidos están sujetas a la Ley contra el Bioterrorismo 2002, en la que la *Food and Drug Administration* (FDA) establece los niveles máximos de residuos de pesticidas para el ingreso de frutos al país. Por su lado, la APHIS aprobó el acceso de la palta Hass peruana el 2010 bajo la condición exigida de tratamiento cuarentenario, la misma que actualmente ha sido eliminada tras la corroboración de la exención de la plaga en la palta peruana de exportación.

Actualmente Perú abastece con su oferta de palta Hass algunos mercados de la Unión Europea (UE), en el que enfrenta la restricción de la aplicación de la Política Agrícola Común (CAP) que consiste en un sistema de compensaciones por producciones agropecuarias con el objetivo de favorecer el desarrollo de la agricultura dentro de la UE. Esto significa que es necesario que los productos que se pretenda importar al territorio europeo se sometan a un sistema de controles y regulaciones.

Además por Reglamento (CE) N° 1234/2007 del Consejo (DO L-299 16/11/2007) se creó en la UE una organización común de mercados agrícolas que fijan disposiciones específicas para determinados productos según diversos criterios: frescura, calibre, calidad, presentación, márgenes de tolerancia, etc.

Por otro lado, mercados como Chile, China, Japón y Alemania resultan interesantes para continuar el impulso de las importaciones de palta peruana. Cada mercado tiene características particulares sobre las que se debe trabajar en favor a promover un mayor consumo de palta.

En el caso de **Chile**, en el 2013 Perú firmó con este país un acuerdo para el ingreso de palta peruana, dicho acuerdo buscaba optimizar las medidas fitosanitarias y asegurar un adecuado nivel de protección fitosanitaria en el comercio bilateral de palta Hass peruana y manzana chilena, levantando la exigencia del tratamiento cuarentenario. Tras la firma de este acuerdo, se estimó que al 2014 los envíos peruanos de palta Hass hacia Chile pasarán de mil a 20 mil toneladas anuales. El acuerdo señala que las paltas Hass provenientes de los departamentos de Arequipa, Ica, La Libertad, Lima, Moquegua y Tacna deberán proceder de zonas registradas y ser cosechadas con un mínimo grado de madurez del 21,5%, entre otras medidas fitosanitarias.

Asimismo, especialistas del SENASA se reunieron a inicios de marzo del 2015 con la Administración General de Supervisión de Calidad, Inspección y Cuarentena (AQSIQ, por sus siglas en inglés) de **China** y lograron la aprobación del protocolo para la exportación de palta Hass peruana, dando apertura a la exportación del fruto peruano a China.

Las exportaciones de palta al mercado de China iniciaron en septiembre del 2015 y con mayor participación en Abril 2016, e implicó un período previo de visitas de expertos de AQSIQ hacia los lugares de producción empacadoras de palta Hass certificadas en Perú.

En el caso de **Japón**, especialistas peruanos de SENASA por encargo del ministro de agricultura y riego, se han reunido a inicios del 2015 con representantes del Ministerio de Agricultura, Forestal y Pesca – MAFF de Japón, en la ciudad de Tokio, logrando que se acepte el Plan de trabajo para el acceso de la palta Hass peruana a su mercado.

Meses atrás, funcionarios japoneses evaluaron campos de producción y plantas de empaque del fruto con el propósito de verificar la aplicación de las normas internas del SENASA para la certificación fitosanitaria de la palta Hass peruana. Tras ello, el primer contenedor fue enviado en Junio del 2016 por la empresa Camposol, luego de superar las inspecciones solicitadas por el MAFF y los organismos respectivos.

De esta manera, Perú diversifica los mercados para la palta Hass, como resultado de la agresiva política comercial conllevada desde el MINAGRI a favor de los agroexportaciones.

### **6.1.2. Ambiente Organizacional**

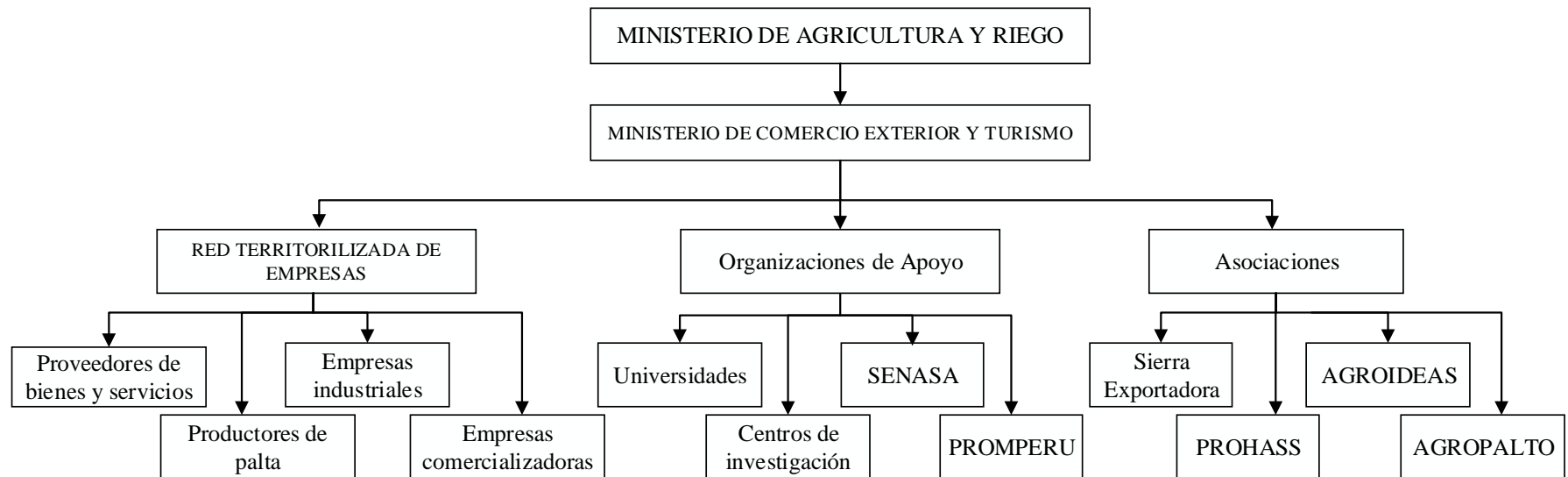
La estructura organizacional involucra la participación de entes privados tales como los proveedores de bienes y servicios, productores primarios de palta, empresas industriales y comercializadoras, además de organizaciones públicas y asociaciones vinculadas. Los partícipes cumplen un rol específico respecto a la producción primaria, gestión de calidad, investigación y desarrollo, promoción comercial, entre otras funciones del subsistema de agronegocios de palta Hass peruana. (Gráfico 6.1.)

- **Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)**

El Ministerio de Agricultura y Riego es un organismo del Poder Ejecutivo del Perú, que ejerce sus competencias a nivel nacional en materia de tierras de uso agrícola y de pastoreo, tierras forestales, recursos forestales y su aprovechamiento, flora y fauna, recursos hídricos, sanidad, investigación, transferencia de tecnología y otros servicios vinculados a la actividad agraria.

La gestión del MINAGRI constituye el centro de la estructura organizacional del subsistema de agronegocio de palta Hass, pues desde este ministerio se imparte las directrices y regulaciones vinculadas a la sanidad del cultivo.

**Gráfico 6.1. Estructura organizacional del agronegocio de palta Hass en Perú**



Fuente. SENASA, PROMPERU

- **Ministerio de Comercio de exterior y Turismo (MINCETUR)**

Es el Ministerio encargado de los temas de comercio exterior del Estado Peruano y la promoción del turismo en el Perú. Desde esta organización se promueve y regula la actividad exportadora de productos agroindustriales.

Como órgano rector del sector comercio exterior y turismo MINCETUR define, dirige, ejecuta, coordina y supervisa la política comercial, además tiene responsabilidad en materia de las negociaciones comerciales internacionales, así como de la promoción, orientación y regulación del comercio exterior, el turismo y la artesanía, para lograr el desarrollo sostenible del Sector

- **Red Territorializada de empresas**

Comprende a los productores y empresas que interactúan en el abastecimiento de bienes y servicios dentro del territorio nacional en el que se desarrolla el subsistema de agronegocio de palta Hass.

- Proveedores de bienes y servicios  
Las empresas exportadoras de palta Hass del Perú recurren a proveedores de bienes y servicios altamente competitivos debido a la exigencia del mercado, para la provisión de bienes como insumos de producción en campo, materiales de empaque, así como de servicios como certificaciones de calidad.
- Productores primarios de palta  
Son aquellos que asumen los riesgos de la actividad productiva haciendo uso de los factores de la producción (Tierra, capital y Trabajo), asume los riesgos de la actividad productiva. La producción de palta se genera a través de productores individuales, productores asociados, o en campos propios de empresas privadas.
- Empresas industriales  
Referido a las empresas que cuentan con instalaciones industriales para el procesamiento de palta. Estas empresas trabajan con la producción en campos propios y/o terceros. Es sabido que los más grandes productores industriales de palta fresca se ubican a lo largo de la costa peruana, mientras que en los departamentos agrícolas de la sierra se concentran medianos y pequeños productores.
- Empresas comercializadoras  
Son aquellas empresas que toman responsabilidad en la operación logística, especializadas en el manejo, almacenaje y despacho del producto. Entre los más destacados están DHL Express Aduanas S.A. Maersk Perú S.A., Neptunia S.A., Ransa, DP World, Unimar S.A.

- **Organizaciones de apoyo**

Cada uno de los ministerios involucrados cuenta con organismos de apoyo que brindan servicios específicos a los productores y empresas, tales como:

- SENASA, Servicio Nacional de Sanidad Agraria, dependencia del MINAGRI  
Supervisa el uso y manejo responsable de los plaguicidas en campo y la protección de la eficacia biológica de estas sustancias. Esta actividad es vital pues asegura el cumplimiento de los estándares de sanidad y calidad exigidos en los mercados internacionales.
- PROMPERU, comisión de Promoción de Perú para la exportación y turismo de dependencia del MINCETUR.
- Centros de investigación y universidades que en colaboración con estos organismos prestan servicios para llevar a cabo investigación.

En investigación técnica destaca el trabajo del Instituto Nacional de Tecnología Agraria – INTA, del SENASA, y de centros de Investigación de APHIS – USDA que constantemente evalúa las bases científicas que utiliza SENASA para la vigilancia contra la mosca de la fruta, además la Universidad Nacional Agraria La Molina – UNALM.

La palta, al igual que muchos productos agroindustriales, es susceptible a “*Sunblotch*” o “mosca de la fruta” (*Stenoma catenifer*), por lo que desde SENASA se lleva a cabo actividades en favor a generar asistencia sanitaria continua y control del cultivo contra esta plaga u otras enfermedades que pudieran afectarle. Estas consisten en el manejo de superficie experimentales, en los que se hace un monitoreo particular del estado de la planta durante su período productivo hasta cosecha de los frutos, a fin de evaluar la respuesta ante cambios y tratamientos.

La UNALM es la universidad más reconocida a nivel nacional como centro de estudio de especialidades agronómicas y biológicas. Contribuye científicamente con el subsistema de agronegocios de palta Hass a través de la oferta de publicaciones derivadas de estudios experimentales respecto al comportamiento del cultivo en campo<sup>14</sup>, información útil para los productores e industriales a los que la sanidad de la plantación y fruto en campo representa un factor importante que merece continuo control. La universidad presta servicios, de instalaciones y procedimientos a

---

<sup>14</sup> Anales científicas de la UNALM. Fitopatógenos que afectan palta Hass y Fuerte en Luricocha y Huanta.

empresas exportadoras que requieran contrastar información recabada de su actividad de I+D interna.

En temática comercial, PROMPERU y la Asociación de Exportadores - ADEX, brindan apoyo en temas comerciales, investigación de mercados y promoción para la exportación.

- **Asociaciones**

Existen diversas asociaciones enfocadas a potenciar el desarrollo del agronegocio de palta Hass a través del financiamiento y apoyo en la inversión en superficies de cultivo para pequeños productores en la región de la sierra.

- Recursos financieros:

Los temas de créditos y financiamiento para los productores de palta en la sierra son sensibles debido a que al tratarse de pequeños productores estos son agentes con alto riesgo de no pago, cuyo único activo es la tierra que trabajan, además viven en condiciones de pobreza o extrema pobreza, por lo que pocas instituciones ejecutan proyectos de financiamiento y las agencias financieras comerciales no ven al agricultor como cliente potencial (Cáceres et al., 2008).

- Inversión en superficies de cultivo:

El cultivo de palta en la sierra peruana, antes era generalmente conducido de modo tradicional por los pequeños productores que tenían el cultivo en pequeñas huertas con baja productividad, calidad y rentabilidad de la oferta, situación que hoy se ha replanteado gracias a la inversión en el desarrollo de plantaciones de palta Hass en alta densidad, conducidas técnicamente.

En ese contexto, Sierra Exportadora es un organismo público ejecutor adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego que busca promover y desarrollar una oferta exportable de calidad para articular la sierra peruana a los mercados nacionales e internacionales, fomentando emprendimientos e innovación de los procesos productivos para convertir a la zona andina en una región competitiva. En el caso de la palta, el Programa Nacional de Innovación e Industria de la Palta Hass de Sierra Exportadora y otros Frutales está desarrollando emprendimientos en tres corredores: Corredor Sur-Sur con Arequipa y Moquegua; Corredor Sur, con Huancavelica, Ayacucho, Apurímac y Cusco y el Corredor Norte, con Cajamarca, Lambayeque y La Libertad



Sierra Exportadora contribuye a mejorar el crecimiento económico de la Sierra con inclusión social y productiva, orientando e impulsando la producción andina de palta Hass tras detectar la potencialidad de la región. Otros programas como AGRORURAL, AGROIDEAS, premian planes de negocio y estimulan la inversión agraria de Pymes (pequeñas y medianas empresas) con miras a la exportación; mientras que el Banco agrario presta apoyo financiero para actividades de esta índole.

Sierra Exportadora viene desplegando esfuerzos y estrategias en los tres corredores para que los pequeños productores andinos sean más competitivos: mejorando los procesos productivos al validar experiencias y conocimientos; reconversión e incremento del área de paltos hacia la variedad “Hass”; promoviendo la asociatividad para mejorar su posición negociadora y generar economías de escala, capacitación en buenas prácticas agrícolas y articulando con empresas exportadoras. Una nueva estrategia es la gestión, aplicación y certificación de los protocolos Global G.A.P., FairTrade y Orgánico para acceder directamente a los mercados externos tomando el servicio integral dado por las plantas empacadoras de fruta de la costa, consolidar las asociaciones constituyendo consorcios en los corredores de la palta serrana y de marcas colectivas.

La estrategia de inclusión productora de Sierra Exportadora consiste de cinco ejes:

1. Eje 1: Municipio Productivo, propone a los gobiernos locales, proyectos rentables y sostenibles, facilitando mecanismos de inversión y financiamiento.
2. Eje 2: Sierra Alianzas, articulación de proyectos de fomento productivo en los tres niveles de gobierno (regional, provincial y distrital), en corredores económicos para la intervención conjunta de entidades públicas, privadas, organizaciones bilaterales o multilaterales de cooperación financiera.
3. Eje 3: Sierra Exporta, Promover que las pequeñas y medianas empresa (PYMES) andinas ingresen al mercado nacional e internacional, conformando Cadenas Productivas, estableciendo relaciones comerciales y de inversión entre Socios Empresariales y Organizaciones de Productores Locales.
4. Eje 4: Sierra Emprende, Promueve el desarrollo de nuevos Productos, identifica nuevos Mercados y la asociatividad, normalización, mejoramiento de la competitividad y la generación de valor agregado.
5. Eje 5: Sierra Innova, Sinergias sectoriales e institucionales, facilita (masifica) el acceso a nuevas tecnologías de producción, de la información y comunicación.

Por su parte, la Asociación de productores de palta Hass del Perú - PROHASS facilita la transferencia de tecnología, la aplicación de economías de escala, el apoyo a programas de investigación, así como la asistencia para acceder a mercados internacionales. El ingreso a PROHASS está abierto a todos aquellos productores de palta Hass del Perú dispuestos a asumir el compromiso de seguir los mismos estándares y prácticas de cultivo y comercialización que la asociación establece, sin restricción alguna al tamaño de la plantación.

### **Relaciones organizacionales**

- **Organizaciones de apoyo y asociaciones**

Entre la UNALM y PROHASS se ha forjado una alianza que enmarca una serie de actividades orientadas a la enseñanza, investigación y extensión que permitan mantener y mejorar el potencial productivo y agro exportador peruano de la palta Hass, tales como:

- Desarrollo de programas educativos que fomenten el interés de especializarse en el manejo de palta Hass, tanto para ingenieros como para alumnos.
- Desarrollo de trabajos de investigación pre y post cosecha en forma coordinada entre la UNIVERSIDAD y PROHASS, con la finalidad de generar herramientas tecnológicas que potencialicen el cultivo de palta Hass y promover la divulgación científica.
- Brindar a los estudiantes de la UNIVERSIDAD la oportunidad de desarrollar investigación con los asociados de PROHASS, en temas de relevante interés para la industria de la palta Hass.

Los acuerdos generales del convenio señalan el interés por ambas partes por estrechar las relaciones interinstitucionales y trabajar conjuntamente para el desarrollo de la industria de la Palta Hass en el Perú a través de acciones como:

- Promover investigaciones conjuntas que fomenten un mayor desarrollo técnico del cultivo de palto en el país.
- Impulsar la presentación de estudios científicos realizados en palto Hass para el Congreso Mundial de la Palta 2015 que tiene sede en Lima –Perú.
- Apoyar en el desarrollo de los estudios postcosecha que PROHASS está realizando en conjunto con el Plant and Food Research Institute (PFR) de Nueva Zelanda para las campañas 2014 y 2015.
- Promover la formación y capacitaciones de profesionales y técnicos altamente calificados en el área de fruticultura.

- Cofinanciar la ejecución de estudios pre y postcosecha el cual permita el acceso de la palta Hass a mercados de importancia.
- Impulsar el desarrollo de trabajos de investigación por alumnos de LA UNIVERSIDAD con la finalidad de lograr una mejora en la calidad de la palta Hass.
- Promover la organización de eventos, cursos, conferencias, etc. relacionadas a fortalecer el conocimiento académico en cada punto de la cadena productiva de la palta Hass en el Perú.
- Favorecer la participación de docentes y alumnos egresados (profesorado/personal) en proyectos y programas de investigación donde participen dos o más organizaciones.
- Cooperar en programas de formación de personal técnico e investigador.
- Prestar asesoramiento mutuo en cuestiones relacionadas con la actividad que realicen.

Cabe resaltar que la intervención de organizaciones públicas nacional e internacional, SENASA y APHIS – USDA en conjunto trabajo con la red de empresas privadas hizo posible que en el 2011 se validará la calidad de la palta Hass peruana, lo que hoy en día representa una de sus ventajas competitivas al exonerarla de restricciones sanitarias en los mercados de abastecimiento actual y alentar a nuevos mercados consumidores.

- **Estrategia competitiva: ganar - ganar**

El aumento de la demanda internacional de palta Hass ha fomentado en el Perú un contexto de crecimiento y mejora sostenible del sector con la aparición de nuevas empresas exportadoras locales, que sostienen su competitividad a través de inversiones en activos específicos, como siembra en campos propios, plantas empaquetadoras, investigación y desarrollo, con el fin de alcanzar los estándares de calidad requeridos por el mercado externo.

El agronegocio se encuentra actualmente en fase de crecimiento, caracterizada por una demanda de palta Hass que supera ampliamente la oferta, lo que ha alentado que cada vez más empresas agroexportadoras inserten la palta Hass a su portfolio de negocio. Por tanto, el conflicto competitivo entre las empresas nacionales es de ganar – ganar, caracterizado por la baja intensidad de rivalidad o competencia. En esta etapa todos ganan pero no igualitariamente. El conflicto es mínimo ya que los actores no perciben sus ganancias o pérdidas como resultado de la acción de otras agroexportadoras.

La estrategia asumida por las empresas es común, en el sentido que contribuyen conjuntamente con entes estatales en el desarrollo de planes de promoción,

investigación de nuevos mercados, investigación científica del cultivo, etc., a través de la asociación PROHASS, la cual representa la primera asociación de productores de palta Hass del Perú, su propósito es consolidar los esfuerzos de los productores asociados en las áreas de producción y comercialización y a su vez fortalecer su posición internacional.

El compromiso de calidad de la asociación que le permite alcanzar relaciones comerciales duraderas con sus clientes se sustenta en la oferta de productos de calidad. Los asociados a ella cumplen estándares y regulaciones internacionalmente aceptadas traducidas en repetidas ventas y sobre todo, en clientes satisfechos. Los principales compradores son distribuidores y proveedores de cadenas de supermercados en Europa y Canadá. La constante comunicación y trabajo en conjunto permite a PROHASS adaptarse a las necesidades del cliente, asegurar una oferta continua y optimizar las utilidades para todas las partes involucradas. De manera particular, cada empresa busca aumentar su productividad y reducir costos de producción, por lo que cada vez es mayor la adquisición de mejor tecnología en campo y planta industrial.



THE PEAK OF GOODNESS

Por otro lado, se ha conformado entre Perú y Estados Unidos la Comisión de Productores de Palta Hass (PAC), que ha recibido certificación del gobierno estadounidense para promocionar de manera bilateral el consumo de la palta Hass peruana en los Estados Unidos. La PAC como asociación bilateral se compone por las principales compañías productoras, empacadoras e importadoras de palta Hass de Estados Unidos y de Perú, además, es la primera asociación bilateral Perú – Estados Unidos bajo un programa federal de promoción, este último ha ayudado a incrementar el consumo de palta Hass procedente de diferentes nacionalidades, de 300 millones de kilos en el 2002 a más de 600 millones en el 2010. (Revista Andina, 2010)

A través del PAC se promueve el consumo de palta Hass peruana bajo la denominación mercantil “Avocados from Peru”. En la página web oficial de la asociación - <http://www.avocadosfromperu.com> – se hace llegar información de interés al consumidor final respecto al proceso productivo del fruto, usos y recetas del fruto, características nutricionales, entre otros.

De esta manera, se ha fomentado en el Perú un contexto de crecimiento y mejora sostenible para el subsistema evaluado, gracias a la mayor incorporación de la producción y exportación de palta Hass como línea de negocio en empresas agroexportadoras. La estructura organizacional lograda promueve la asociación y el trabajo conjunto de los actores del subsistema.

### **6.1.3. Ambiente Tecnológico**

La palta Hass que se produce en Perú proviene de cultivos de la región Costa y Sierra. En la Costa la cosecha se da a mediados de mayo hasta septiembre, esta región concentra el 98% de la producción peruana de palta (León, 2013). La temperatura y la lluvia son los factores de mayor incidencia en el cultivo, de acuerdo a la variedad y calidad del patrón dependerá la resistencia al frío (Herrera et al., 2011). Al ser la palta Hass una de las variedades más resistentes al frío, su producción en la región Sierra del Perú se está potenciando.

Según indica un estudio realizado en la Sierra peruana, el rendimiento promedio de palta Hass es 33% mayor al de la costa. Ello se estimó en la zona andina de Ayacucho, donde se instalaron plantaciones de prueba y se realizó la actividad agronómica controlada, obteniéndose 20 toneladas por hectárea frente a un rendimiento ascendente a 15 toneladas por Ha. en la Costa (León, 2013). En la realidad los rendimientos obtenidos en la Sierra son muy bajos. Ello debido a que, según indica el Carlos Enrique Camet- presidente de la Asociación de gremios productores agrarios de Perú (AGAP), en la región Sierra no llega la tecnología necesaria, no se ejecutan buenas prácticas agrícolas, ni se efectúa una adecuada alimentación del frutal.

El rendimiento promedio de una hectárea plantada de frutales de palta Hass en el Perú es de 11,20 toneladas, lo que lo ubica en el puesto seis entre los países con mayores rendimientos productivos, siendo República Dominicana el de mayor rendimiento alcanzado con 27,71 ton/Ha.

El International Trade Centre indica que por orden de importancia en el 2014 los principales exportadores de palta han sido, México, Perú, Chile, Holanda y España. Además de aumentar cada año su oferta exportable, Perú presenta una interesante

ventaja frente a estos competidores, su productividad, pues al comparar este índice entre Perú, México, Chile y España en el período 2011 al 2014 se observa que Perú mantiene rendimientos por hectárea más altos entre estos (Cuadro 5.3). Holanda no es considerada en la comparación debido a que este país no es productor, es un mercado importador de palta que reexporta el fruto en el mercado europeo.

Las condiciones que permiten altos rendimientos por hectárea en la Costa son la fertilidad del suelo, la provisión de plantines con buena calidad de semilla, buenas prácticas agrícolas. Por su lado, la importancia de la producción de palta Hass de la Sierra radica en que puede cosecharse en los meses de enero y febrero, en contraestación con la cosecha de la Costa.

**Cuadro 6.1. Rendimiento de producción de palta en el mundo, 2011 al 2014 (ton/ha.)**

Exportadores	AÑO			
	2011	2012	2013	2014
<b>PERÚ</b>	11,04	12,42	11,19	11,52
<b>MÉXICO</b>	9,98	10,10	10,18	9,89
<b>ESPAÑA</b>	7,90	7,17	6,40	7,11
<b>CHILE</b>	4,29	4,40	4,54	5,04

Fuente. FAOSTAT

En ambos casos, la palta Hass que se destina para la exportación debe ser cosechada cumpliendo ciertas características como: porcentaje de materia seca no menor a 22% y no mayor a 28%, el fruto debe haber alcanzado el estado de madurez fisiológica y su forma y coloración característica, debe estar exenta de residuos de pesticidas y la textura debe ser dura.

Con respecto a la calidad, las empresas exportadoras certifican sus procedimientos en campo y planta de empaque, en cumplimiento a las exigencias de normativa internacional y de pedidos comerciales particulares de los clientes.

#### *A nivel de campo*

- USGAP (Buenas Prácticas de Agricultura)
- Certificación Field to Fork (Del campo a la mesa)
- Norma Tesco Nature's Choice.

*A nivel de planta y campo*

- Global GAP.
- HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point (Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control).
- BASC (Alianza Empresarial por un Comercio Seguro)
- Manejo Integrado de Sistema de Plagas (MIP) SYSCO.

*Otras certificaciones:*

- BSCI - Business Social Compliance Initiative (Iniciativa para la Responsabilidad Social de las Empresas).
- IFS - International Food Standar (Norma Internacional para los Alimentos).
- BRC Global Standard for Food Safety (Norma Mundial de Seguridad Alimentaria)

Los campos de producción primaria deben cumplir y certificar la normativa GLOBALGAP, puesto que esta contempla el conjunto de Buenas Prácticas Agrícolas requerido para distribuidores de supermercados de Europa, está basado se basa en los análisis de peligros y puntos críticos de control. Con su implementación los productores demuestran su compromiso en:

- ✓ Mantener la confianza del cliente en cuanto a la calidad y la seguridad de los alimentos.
- ✓ Minimizar el impacto ambiental en sus parcelas de producción.
- ✓ Hacer más eficiente el uso de los recursos naturales.
- ✓ Asegurar una actitud responsable hacia la salud y bienestar de sus trabajadores.

Asimismo SENASA valida la calidad del fruto para exportación a través de la emisión de un certificado fitosanitario oficial, por lo que los productores primarios particulares deben contar mínimamente con dicha certificación para realizar la comercialización de su cosecha a las agroexportadoras.

La palta Hass como cultivo agrícola se ve expuesta a enfermedades y plagas diversas, de los que mayor control merece es el mencionado “*Sunblotch*” o “mosca de la fruta”, entre otros se encuentran insectos y ácaros como *Ceratitis capitata*, *Anastrepha spp*, *Stenomoma catenifer*, *trips del palto* (*Heliothrips haemorrhoidalis*), *Ceroplastes sp*. *Oligonychus sp.*, Los daños económicos por plagas y enfermedades son consecuencia de los malos manejos del cultivo, para evitarlos se aplican tratamientos preventivos

antes de la inflorescencia, de acuerdo a especificaciones técnicas que establezca SENASA.

La preservación del status sanitario del cultivo a través de la inserción de tecnología en campo, asesoría técnica y especialización en el manejo primario permite mantener la calidad estándar de palta que es valorada en el mercado internacional.

## **6.2. Conclusión del capítulo**

La institucionalidad del agronegocio de palta Hass peruana ha sido favorable para su desarrollo, al establecer un marco legal nacional y programas de promoción y de asistencia que respaldan la actividad del subsistema, y que han permitido la negociación de diversos tratados comerciales. La institucionalidad además favoreció el establecimiento de una estructura organizacional sólida, centrada en la intervención de organizaciones estatales (Ministerios) y que alineadas comúnmente a los intereses de productores, empresas exportadoras y asociaciones comerciales, ha permitido alcanzar logros competitivos bajo una estrategia de trabajo común tales como, la investigación y desarrollo en materia agrícola y fitosanitario entre universidades y organizaciones internacionales, así como el establecimiento de la comisión PAC y *Avocados from Peru*, una importante plataforma de promoción de palta Hass peruana en los Estados Unidos.

La institucional y la tecnología han permitido la preservación del status sanitario del cultivo, una importante ventaja competitiva, mismo es preservado a través del cumplimiento tratamientos preventivos a la plantación, y planes de control y vigilancia que establece SENASA. Sin embargo, en torno al ambiente tecnológico existen falencias en la producción primaria de palta Hass en la sierra, al no aprovecharse las superficies de cultivos y los rendimientos productivos de esta zona agrícola.

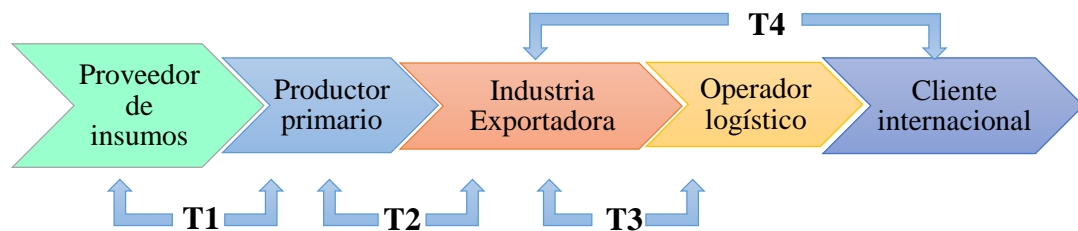


## CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DE LAS TRANSACCIONES

### 7.1. Introducción

Este capítulo tiene como propósito caracterizar las transacciones involucradas en el subsistema de agronegocios de palta Hass peruana para exportación. El análisis se enfoca en los procesos de provisión de insumos, producción primaria, industrialización y distribución a consumidor final, cuyas transacciones son consideradas importantes en la dinámica actual del agronegocio estudiado. El subsistema agrupa a distintos agentes que en su interrelación y en función a su poder de negociación y los atributos de la transacción establecen diversas estructuras de gobernanza: mercado spot, formas híbridas e integración vertical, para generar la transferencia de los derechos de propiedad.

**Gráfico 7.1. Transacciones en subsistema de agronegocios de palta Hass**



Fuente: Elaboración propia

### 7.2. Descripción de transacciones

#### 7.2.1. T1: Proveedor de Insumos – Productor primario/Industria

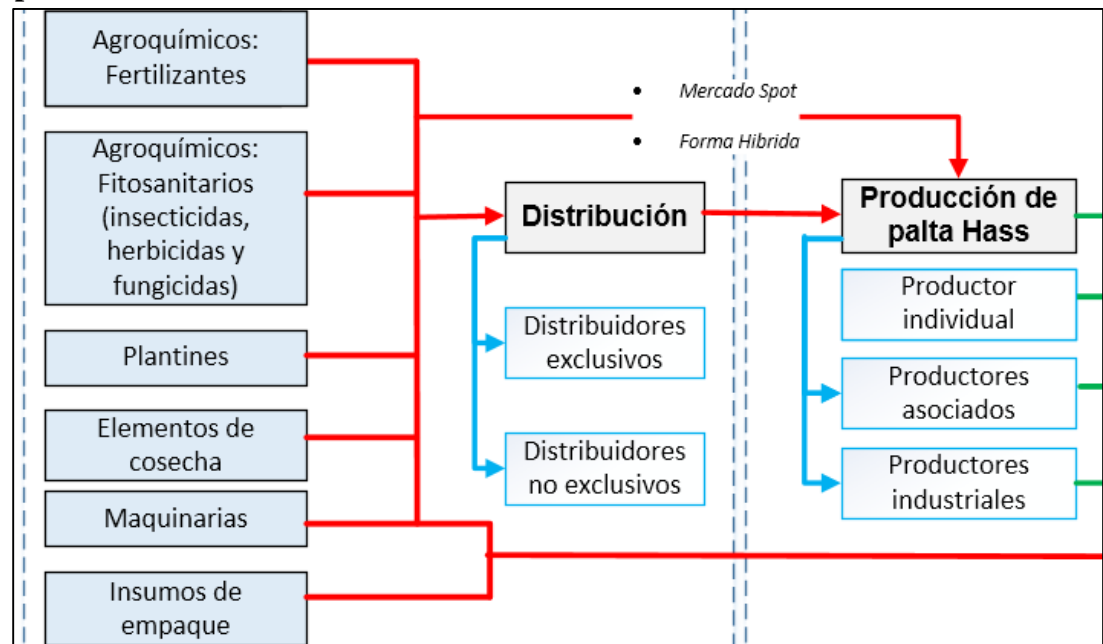
En esta transacción existen dos tipos de estructuras de gobernanza, establecidas de acuerdo al tipo insumo transado: plantines, agroquímicos fertilizantes y fitosanitarios, elementos de cosecha y tecnología de campo y empaque:

Los pequeños productores recurren al **mercado spot** para el abastecimiento de insumos agroquímicos, como fertilizantes y fitosanitarios, los mismos que son utilizados periódicamente, con frecuencia media, de acuerdo a los requerimientos del cultivo. Al existir muchos proveedores de estos insumos, la incertidumbre de esta actividad es media e involucra activos de baja especificidad, por ser genéricos para cualquier cultivo agrícola.

Para el caso de maquinaria, elementos de cosecha e insumos de empaque, la frecuencia de transacción es media a alta, la incertidumbre es media por la necesidad de abastecimiento al campo y a la industria, y de alta especificidad de activos pues estos insumos tienen que responder a los estándares de aseguramiento de calidad en toda la cadena de producción de palta Hass. Estas condiciones responden al establecimiento de **formas híbridas** de contrato.

Con los plantines de palta Hass, la transacción involucra una alta especificidad de activos por el desarrollo y preservación de la calidad de este insumo biológico en centros especializados, con una frecuencia de media a baja pues son requeridos en la etapa inicial de la producción primaria, y de incertidumbre media, trabajándose bajo una **forma contractual híbrida**.

**Gráfico 7.2. Diagrama de T1: Proveedor de insumos – productor primario/industria**



Fuente. Elaboración propia

### 7.2.2. T2: Productor primario – Industria exportadora

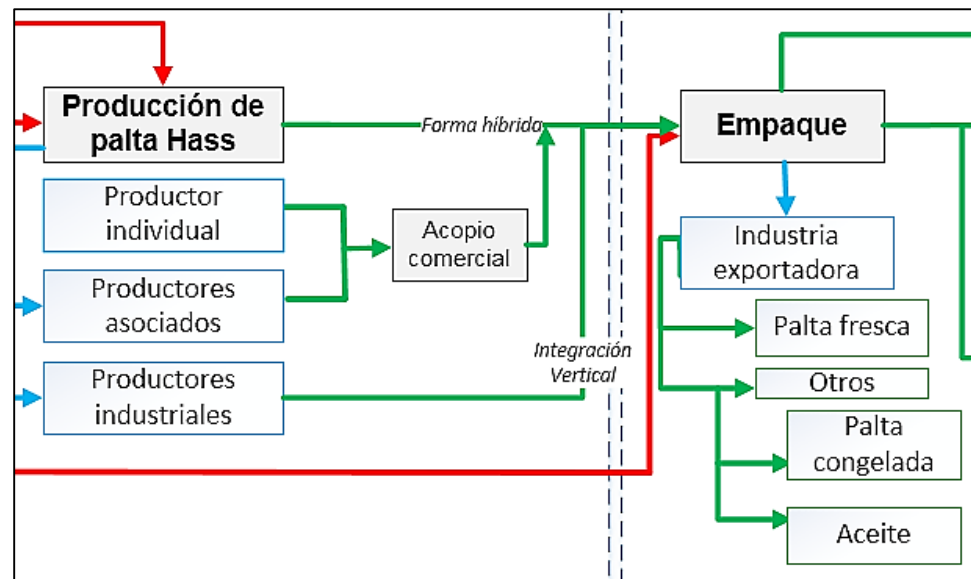
Esta transacción se resuelve mediante dos tipos de estructuras de gobernanza:

1. Las empresas agroexportadoras en su mayoría establecen formas de **integración vertical** entre su producción y empaque. Esto obedece principalmente a la alta especificidad de los activos involucrados (por la calidad certificada, por la perecibilidad del producto, etc.), la alta incertidumbre de abastecimiento de

materia prima en cantidad y calidad, debido a la competencia de empresas agroexportadoras y la necesidad de cumplir con los contratos establecidos con compradores, así como tener materia prima suficiente en función de la capacidad instalada industrial de estas empresas, y a la alta frecuencia de abastecimiento que necesitan para mantener una producción continua.

- Existen también gobernanza del tipo contractuales, **formas híbridas** generadas entre productores primarios (individuales y/o asociados) y algunas empresas agroexportadoras. Bajo esta estructura la industria mantiene acuerdos con productores identificados y recurrentes, por lo que existe una alta frecuencia de relación, así como altos activos específicos involucrados en la producción y empaque de palta. La incertidumbre en la transacción se ve minimizada por el vínculo de confianza creada entre las partes por la regularidad de la relación comercial y por los compromisos creíbles creados al cumplirse con la calidad, volumen, condiciones de precio, plazos de pago y transferencia de derechos de propiedad.

**Gráfico 7.3. Diagrama de T2: Productor primario– Industria**



Fuente. Elaboración propia

### 7.2.3. T3: Industria exportadora – Operador logístico

Para realizar la distribución de sus productos las agroexportadoras utilizan contratos (**forma híbrida**) con los operadores logísticos y navieras. Estos se realizan a través de las áreas de comercio exterior de las empresas de acuerdo al programa de despachos, existiendo una alta frecuencia para coordinación en los tiempos de carga

y entrega de los contenedores de palta hacia el cliente (supermercados, mayorista y brokers).

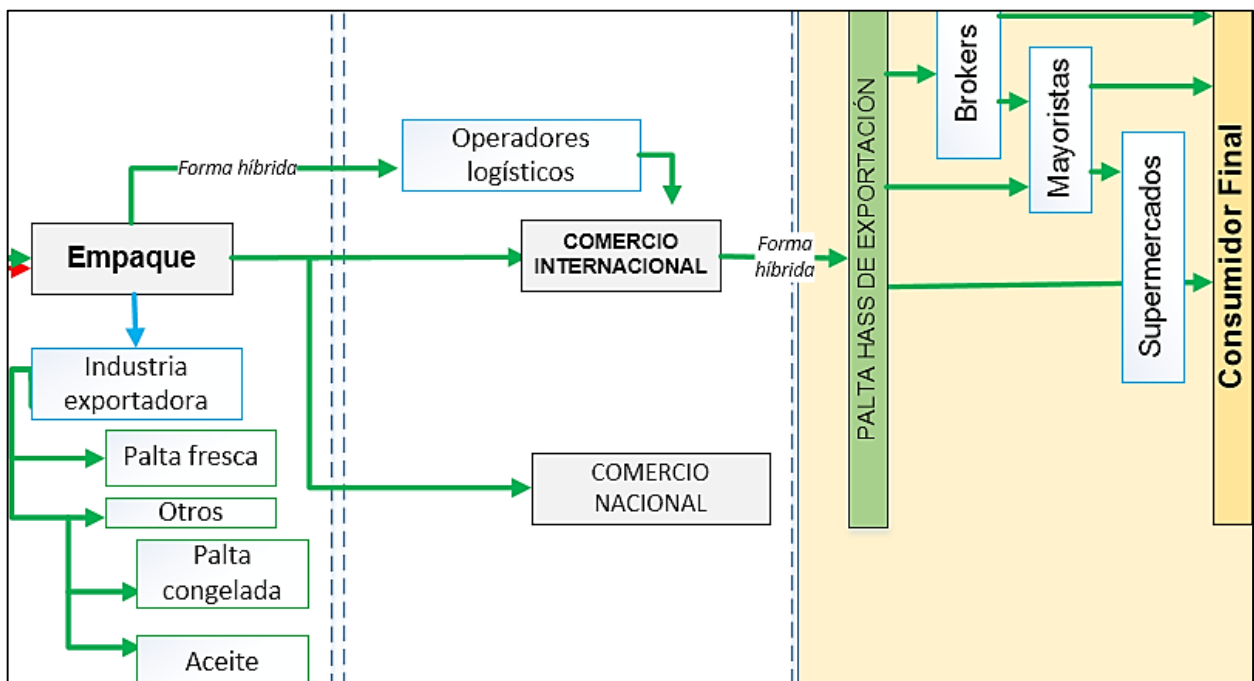
La alta especificidad de los activos y el mantenimiento de la calidad del producto y la necesidad de contar con seguridad de entrega llevan a la necesidad de realizar contratos. La incertidumbre que es alta por los activos involucrados se reduce a través de las coberturas que aseguran la mercadería en tránsito, la misma que genera una relación de responsabilidad dadas las condiciones contractuales entre las partes.

#### 7.2.4. T4: Industria exportadora - cliente

Las agroexportadores coordinan la entrega de la fruta con sus clientes, y las responsabilidades de cada parte queda establecida de acuerdo al término internacional de comercio (Incoterm) seleccionado. Las condiciones de entrega de mercadería deben ser informadas al operador logístico para su ejecución.

Esta transacción resulta clave para el subsistema pues en ella se consolida la venta del fruto y la transferencia de los derechos de propiedad. La relación entre exportador e importador está caracterizada por la alta frecuencia, los activos específicos son altos para ambas partes, sobre todo para el exportador. La alta incertidumbre de la transacción se ve controlada por la confianza y credibilidad de los actores y las salvaguardas impuestas.

**Gráfico 7.4. Diagrama de T3 y T4: Industria exportadora – Operador logístico/ Industria exportadora - Cliente**



Fuente. Elaboración propia

**Cuadro 7.1. Resumen de las características de las transacciones del subsistema de palta Hass peruana**

Transacción	ACTORES	Frecuencia	Incertidumbre	Activos Específicos	Gobernancia
T 1	Proveedor de insumos –	Media a Alta	Media	Baja	<i>Mercado spot</i>
	Productor primario			Medios a Altos	<i>Forma híbrida</i>
T 2	Productor primario –	Media a Alta	Media a Alta	Altos	<i>Integración vertical</i>
	Industria exportadora				<i>Forma híbrida</i>
T 3	Industria exportadora – Operador logístico	Alta	Media a Alta	Altos	<i>Forma híbrida</i>
T 4	Industria exportadora – Cliente internacional	Alta	Media a Alta	Altos	<i>Forma híbrida</i>

Fuente. Elaboración propia

### 7.3. Conclusión del capítulo

El análisis transaccional permite analizar la relación entre los actores. La coordinación del subsistema en estudio recae sobre la empresa exportadora, al ser el actor con mayores activos específicos involucrados en la cadena y al manejar la relación comercial para la exportación final. Las forma híbridas de contrato es la estructura de gobernancia predominante pues minimiza los costos de transacción, basados en la confianza y reputación de los actores. La integración vertical se presenta como una alternativa que tienen los agroexportadores para disminuir la incertidumbre de la transacción, generando con ello mayor control de abastecimiento de materia prima y calidad al integrarse hacia atrás con la adquisición de campos de cultivos. A fin de diversificar el riesgo del negocio se complementa esta gobernancia con el establecimiento de formas híbridas contractuales.

## CAPÍTULO 8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presenta la discusión de los resultados obtenidos en los capítulos previos contrastados con los alcances del ambiente competitivo y desarrollo comercial del agronegocio de palta Hass peruana, y en base a fundamentos del marco conceptual de la Nueva Economía Institucional y opiniones de expertos recabadas por encuestas.

En base a lo ya descrito en los capítulos 4 a 7 se ha definido el siguiente análisis FODA:

**Cuadro 8.1. Análisis de la matriz FODA**

Sentencias	ÁREA DE RESULTADOS
<b>Oportunidades</b>	
- Tendencia creciente de consumo de frutas y hortalizas frescas o mínimamente procesadas.	Mercado
- Alimento nutritivo, rico en vitaminas, y minerales	Mercado
- Tratados de libre comercio, acuerdos comerciales y apertura de nuevos mercados	Política pública
- Usos derivados del producto: guacamole, aceites, entre otros	Innovación/ Mercado
- Decretos y legislaciones nacionales en favor a la producción agrícola.	Política pública
<b>Amenazas</b>	
- Alta competencia internacional y apropiación de cuota de exportación.	Mercado
- Barreras pararancelarias en mercados de destino, como exigencias de tratamientos fitosanitarios en nuevos mercados	Política pública
- Riesgo climatológico.	Medio ambiente
- Caída de precio de exportación de palta de competidores	Mercado
<b>Fortalezas</b>	
- Participación de productores asociados (PROHASS) en ferias alimentarias internacionales que permiten llegar a nuevos clientes	Innovación
- Validación y preservación del status sanitario de la palta Hass peruana y exención de tratamiento cuarentenario.	Innovación/ Mercado
- Compromisos creíbles con los actores de la cadena de valor.	Recursos humanos

- Capacidad de adaptación y respuesta ante perturbaciones en el entorno competitivo.	Innovación
- Exención de pagos arancelarios	Mercado
<b>Debilidades</b>	
- No aprovechar la potencialidad de rendimientos de palta Hass en la Región Sierra	Recursos físicos
- Relación comercial de industria peruana con supermercados internacionales, y no con consumidor final	Mercado
- Dependencia de importación de insumos y maquinarias agrícolas	Productividad/ Mercado
- Incurrir en mayores costos de transporte y distribución por el lento crecimiento del sector logístico	Productividad/ Recursos físicos
- Escasez de mano de obra en temporadas altas	Recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

Las **oportunidades** están relacionadas directamente con las características de la demanda mundial, descritas en el capítulo 4, que incluyen aspectos como el consumo per cápita, hábitos y frecuencia de consumo, tipo de consumidor, probabilidad de compra, entre otros, y que revelan que la demanda de palta Hass proviene de un mercado donde los consumidores aprecian el sabor del fruto, están informados de su valor nutritivo y lo incluyen en su alimentación diaria con alta frecuencia.

Además, el ambiente institucional del subsistema descrito en el capítulo 6 revela que las leyes y regulaciones institucionales para la promoción agrícola y comercial en Perú, ofrecen un entorno de oportunidades para mantener los tratados comerciales con importadores de palta y salvaguardar la actividad agrícola, a la vez de generar vínculos estables con nuevos mercados.

Las **amenazas**, incluyen los riegos que la competencia puede traer, referido a como los jugadores que al igual que Perú atienden la demanda mundial de palta, como México, Chile y República Dominicana, podrían afectar el comportamiento del agronegocio respecto a los volúmenes de exportación que atiendan y al precio internacional que fijen para sus compradores.

Además de ello, existe un riesgo climatológico en ambas regiones de producción de palta en Perú. La región costera se ve expuesta a la ocurrencia del fenómeno de “El Niño” mientras que la región de la Sierra es afectada por heladas entre los meses de Julio a Setiembre. El fenómeno de “El Niño” se deriva del calentamiento de las superficies de aguas del océano Pacífico y conlleva lluvias intensas y frecuentes, aumento del caudal de ríos y posteriores

desbordes, así como la ocurrencia de huaicos; mientras que las heladas responden a un fenómeno atmosférico que ocurre por la disminución de nubosidad en los Andes.

Entre los meses de Enero a Marzo del presente año 2017 la ocurrencia del fenómeno “El Niño” afectó gravemente a varias ciudades de la región costera, donde se ubican los principales centros de producción de palta, como La Libertad, Lima y Piura. Respecto a ello el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) indicó que el fenómeno meteorológico causó que el cultivo de palta fuese más lento, sin embargo, las consecuencias para el agronegocio fueron limitadas. El volumen de la producción aumentó por el aumento de las superficies de cultivo y debido a las mejoras climatológicas en los meses de Abril y Junio donde se alcanzó el pico de producción. Adicional a ello, el Ministerio de Agricultura de Perú estimó un crecimiento del 30% respecto al año anterior antes de que las regiones costeras fueran afectadas por El Niño. Por lo que se concluyó que “El Niño” originó el retraso de la cosecha de palta y afectó a carreteras y sistemas de riego, pero sin comprometer su nivel de producción y calidad.

Otra de las amenazas es la consideración de barreras fitosanitarias y/o arancelarias que establezcan los nuevos mercados a los que se apunte ingresar con palta peruana.

Las **fortalezas** hacen referencia a lo descrito en el capítulo 5, en donde se engloba las características del subsistema de agronegocio de palta Hass peruana en base a áreas de resultados, tales como el estatus sanitario de las superficies del cultivo, la capacidad de adaptación, la exención de aranceles para exportar a los principales mercados.

Del ambiente organizacional, descrito en el capítulo 6, se deducen dos importantes fortalezas: la participación activa en asociatividad de los productores de palta y el establecimiento de una sólida organización, que involucra la participación de organismos estatales en coalición con el sector privado.

Además de ello, en el capítulo 7 que describe las transacciones del agronegocio, se detecta como fortaleza el establecimiento de compromisos creíbles entre los actores de la cadena a través del uso de formas híbridas de contrato.

Las **debilidades** reflejan las falencias que aún no han sido superadas en torno al agronegocio, y que merecen atención para potenciar su competitividad. De acuerdo a informes del Ministerio de Agricultura y Riego de Perú, en la región de la sierra se obtienen mayores rendimientos de producción de palta Hass que en la región costera, sin embargo, la densidad de cultivo en la sierra es aún muy bajo comparada al de la costa, existiendo como debilidad un poco aprovechamiento de rendimientos potenciales para producción en la sierra.



En el abastecimiento de recursos existe una fuerte dependencia para la importación de insumos y maquinarias agrícolas, mientras que la mano de obra, por ser contratada de forma temporal es un recurso inestable que en temporada alta tiende a escasearse por la cantidad de empresas que demandan de ella.

En el ámbito comercial, se incurre en altos costos de transporte y distribución debido a que la infraestructura logística en el país, pistas, carreteras y demás accesos, no es adecuada. En la región costera esta infraestructura se ha afectado a causa de la ocurrencia del fenómeno de “El Niño” con intensas lluvias y desbordes de ríos; mientras que en la región de la sierra, las vías de comunicación requieren una atención más competente que por su geografía agreste dificulta la logística y distribución regular de productos.

Del anterior análisis y del estudio en general resaltan aspectos relacionados a la demanda, producción, institucionalidad, adaptación, organización, tecnología, transacciones y competitividad, base para la discusión que se presenta en los siguientes apartados:

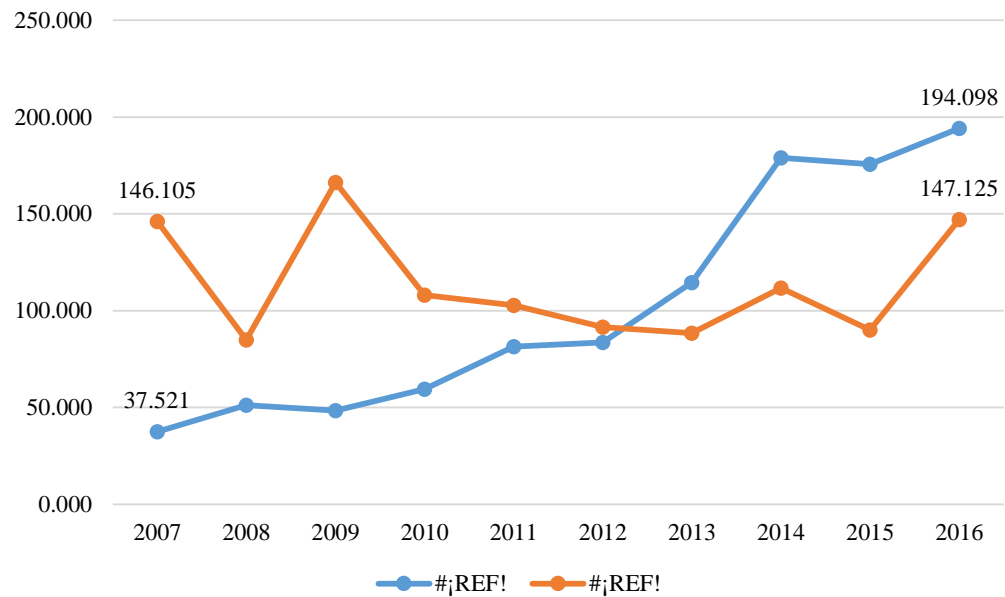
- ***La demanda mundial de palta Hass mantiene una tendencia positiva sostenible***

Basada principalmente en el aumento del consumo en los mercados de Estados Unidos y Unión Europea, cuyos consumos per cápita superan los 2kg y 1,4kg respectivamente. La misma ha representado el punto de partida para el desarrollo del subsistema de agronegocios de palta Hass en Perú.

La demanda mundial crece en volúmenes, número de mercados, y valor de importación; a la vez que plantea un panorama de exigencias sanitarias y competitividad para los jugadores desde el lado de la oferta. El volumen de importación de palta a nivel mundial ha ascendido en tan sólo una década (del 2007 al 2016) en 1,2 millones de toneladas, derivada de la demanda de mercados consolidados como Estados Unidos y la Unión Europea, y de mercados emergentes.

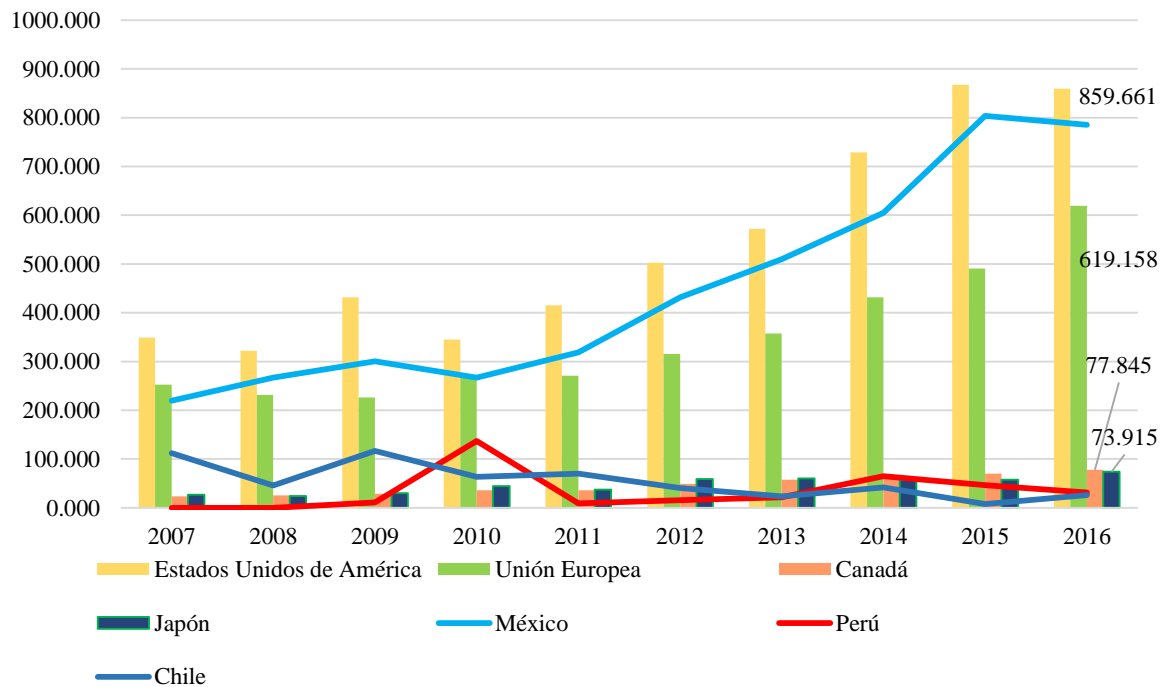
Desde el lado de la oferta, México se ha mantenido durante este período como el principal productor y exportador de palta, con amplia diferencia a México le sigue Perú y Chile, quienes han intercalado posiciones de segundo y tercer exportador a lo largo de esta última década, ubicándose actualmente Perú como segundo y Chile como tercer exportador mundial de paltas, tal como figura en los registros comerciales de la UN COMTRADE.

**Gráfico 8.1. Evolución de exportación de paltas Perú versus Chile, 2007 al 2016 (toneladas)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE, 2017

**Gráfico 8.2. Importación y exportación de palta, 2007 al 2016 (toneladas)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE, 2017

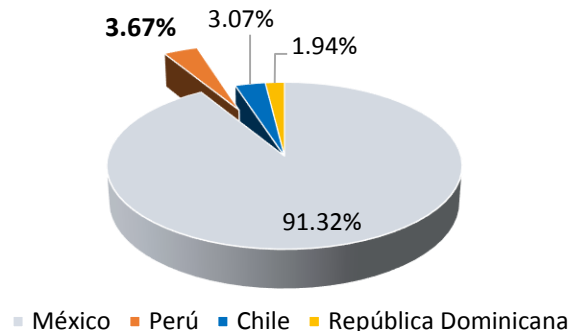
El mercado de Estados Unidos mantiene la más alta demanda mundial de paltas frescas, la que al 2016 superó las 859.600 toneladas.

Perú abasteció dicho mercado en más de 31.573, representando el 3.67% y se ha posicionado desde el 2014 como su segundo exportador por el aumento progresivo de sus exportaciones, superando a Chile y a República Dominicana.

En el caso del mercado europeo, su demanda en el último año ascendió a 755.700 toneladas, mercado para el cual Perú constituye el principal abastecedor con el 43.6% de participación global entre todos los países del bloque a los que abastece con palta fresca, tales como: Francia, España, Reino Unido, Alemania, Países Bajos, entre otros.

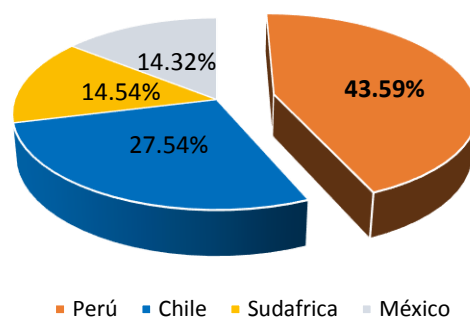
Otros de los principales abastecedores de palta para el mercado europeo además de Perú son, Chile, Sudáfrica y México.

**Gráfico 8.3. Importación de palta por Estados Unidos, 2016**



Fuente: Elaboración propia en base a COMTRADE, 2017

**Gráfico 8.4. Importación de palta por Unión Europea, 2016**



Fuente: Elaboración propia en base a COMTRADE, 2017

El consumo de paltas crece no sólo en los mercados de Estados Unidos y Europa, también en otros países del mundo con un mayor conocimiento del sabor y las bondades de este fruto, tales como los países asiáticos, así, Malasia, Japón y Corea del Sur se ubican como los mercados más atractivos para abastecer de este fruto, como mercados europeos de Serbia, República Checa y Bosnia.

Alineado al crecimiento de su demanda, el valor de importación mundial de palta fresca ha ascendido alcanzando al 2016 los 4.930.093 miles de dólares americanos para un volumen de demanda de 1.981.121 toneladas. En función a estos valores, el precio promedio de importación para ese año fue de 2.49 USD/Kg, el mayor alcanzado en los últimos cinco años.

**Cuadro 8.2. Valor, volumen y precio de importación mundial, 2012 - 2016**

	2012	2013	2014	2015	2016
Valor de importación (miles de USD)	2.240.004	2.783.424	3.475.298	3.859.087	4.930.093
Volumen (TON)	1.136.951	1.299.339	1.561.288	1.800.442	1.981.121
Precio unitario (USD/Kg)	1.97	2.14	2.22	2.14	2.48

Fuente: Elaboración propia en base a COMTRADE, 2017

Observándose los precios de exportación de los principales abastecedores de palta: México, Chile y Perú, se identifica que estos mantienen precios de exportación cercanos al precio de importación promedio.

**Cuadro 8.3. Precio de exportación, 2012 – 2016 (USD/kg)**

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Perú</b>	1,62	1,61	1,70	1,73	2,04
<b>Chile</b>	1.74	2,09	2,04	2,32	2,44
<b>México</b>	1,78	1,96	2,15	1,89	2,18
<b>República Dominicana</b>	1,13	1,11	1,17	1,09	Not found
<b>Sudáfrica</b>	0,89	0,66	0,73	0,82	0,80

Fuente: Elaboración propia en base a COMTRADE, 2017

- ***En términos de producción, en la última década el agronegocio de palta Hass en Perú pasó de ser incipiente a competitivo***

Perú se ha convertido en un potencial jugador en la oferta mundial de palta Hass. De acuerdo a lo estudiado, se estimó que al 2015 Perú contaba con 18,5 miles de hectáreas cultivadas con la variedad Hass y una producción de más de 205 miles de toneladas, cuya producción deriva principalmente de regiones costeras, y en menor proporción de la región sierra, en la cual, tal como indican representantes de organizaciones estatales como MINAGRI y opiniones de expertos, es necesario seguir potenciando el cultivo en la región sierra pues presenta ventajas competitivas tal como la complementación por la contra estación del cultivo y altos rendimientos de producción.

Considerando el panorama de oportunidades que ofrece la demanda creciente y las condiciones de producción de palta Hass en Perú, el jefe de operaciones de unidad de negocio de palta de la destacada empresa agroindustrial peruana Camposol S.A, José Esparza indica que: “*El consumo mundial de palta sigue creciendo, hay nuevos mercados por desarrollar, educar e incrementar la demanda de este producto. En el Perú tenemos que desarrollar la*

*ventana contra estacional de la sierra y lograr abastecimiento de este producto todo el año. Nuestra producción está concentrada en la costa, ventana dónde hay presencia de otros jugadores importantes, acá se debe buscar eficiencias productivas y sacar ventaja sobre nuestros principales competidores”*

En suma a ello, Jim Donovan, vice presidente de Global Sourcing & Business Development at Mission Produce Inc. señala en el 2016 que: *“Actualmente Perú cuenta con alrededor de 25 mil hectáreas para la producción de palta. De ampliarse el número de plantaciones, podríamos posicionarnos como el primer exportador de dicho fruto. Perú está en ese camino, hay mayores plantaciones de palta y hay aún mucho suelo disponible”* Además sostuvo que *es necesario informar a los vendedores minoristas de los atributos de la palta hass a fin de incrementar su consumo, deben conocer la estacionalidad para manejar la oferta.*

Ambas opiniones revelan que, la ampliación de la temporada de cosecha de palta Hass a través del aumento productivo en la región sierra, contribuirá a competir directamente con México, quien es el actual primer exportador de paltas al producir el fruto.

- ***De acuerdo a los fundamentos de la Nueva Economía Institucional, los mercados demandantes y ofertantes no reducen su actividad a las relaciones de precios y cantidades, es necesario incorporar el contexto institucional en el que opera el mercado. (Villareal, 2001)***

En función a ello, el estudio del subsistema de agronegocios de palta Hass peruana aborda la institucionalidad que ha permitido que el mercado peruano sea capaz de responder a la demanda mundial de palta.

La institucionalidad se fundamenta como resultado del proceso sistémico de cambio y respuesta en el que la perturbación ha promovido la adaptación del subsistema frente a la creciente demanda mundial de palta. Con respecto a ello, Williamson define que: *la capacidad de adaptación frente a las perturbaciones es uno de los problemas centrales en las organizaciones económicas, por lo que a mayor perturbación mayor es la necesidad de la capacidad de adaptación.*

En su proceso de generar competitividad el agronegocio de palta Hass peruana ha hecho frente a diversas perturbaciones a las que ha debido adaptarse continuamente a lo largo de la última década, y en los que se reconoce la importancia de su institucionalidad:

Durante muchos años Estados Unidos fue el principal importador de productos agroindustriales procesados del Perú, pero en el 2008 la crisis financiera contrajo la demanda de estos productos. Ante ello el sector agroexportador peruano reaccionó con la búsqueda de

nuevos mercados e incursión con nuevos productos alternativos como los productos frescos, uno de estos fue la palta Hass que presentaba una demanda con tendencia creciente en países europeos como Francia, Holanda, Alemania, España, entre otros. Como consecuencia de esto, la producción nacional de palta Hass fue incrementando.

La demanda extranjera de este producto permitió que se atiendan mercados como el asiático, que antes se veían muy lejanos, alcanzando aumentos significativos en las exportaciones de frutas y hortalizas. Ana María Deustua, directora de AGAP, atribuye que eso se debió a que: *los productos frescos tienen valor agregado, valor que no se mide por el grado de transformación del producto, sino por el valor que le da el cliente final. Los productos frescos reportan ganancias por precios mucho mayores que los procesados, y detrás de estos hay toda una tecnología de riego y tratamiento de frío que permite que lleguen bien al destino final. Eso contribuye al valor del producto.*

Luis Torres, director de Exportaciones de Promperú indica que: *tenemos una importante fortaleza en la exportación de productos frescos en el rubro de la agroexportación, que junto con la oferta exportable de productos procesados constituyen modelos de exportación interesantes pues ayudan en la diversificación de nuestra oferta exportable.*

Atendiendo a la exigente demanda, en el 2008 el Estado Peruano aprobó el Reglamento General de la Ley General de Sanidad Agraria, y en el 2010 SENASA dictó la resolución directoral para el monitoreo de plagas del palto, además en ese mismo año se suscribió un trabajo conjunto con el APHIS de Estados Unidos para atender la sanidad de los cultivos de palto.

Para el 2010, cuando el mercado estadounidense se había recuperado financieramente, se logró la aprobación del decreto que regulaba y autorizaba el ingreso palta Hass de Perú con tratamiento cuarentenario a Estados Unidos.

Ya para el 2012 el valor exportado de frutas y hortalizas frescas incrementó 11% con respecto al 2011. La palta fue uno de los principales productos frescos exportados, que representó en el 12 % del valor total de las exportaciones del rubro, con ventas mayores a los 135 millones de dólares, las mismas que en los siguientes años superaron los 300 millones de dólares.

Para la temporada del 2012, Perú difícilmente ingresó palta al mercado norteamericano, debido a los altos volúmenes con los que ya se encontraba liderando la demanda la palta mexicana. Ante ese panorama, las exportaciones peruanas continuaron concentrándose en mercados europeos, posicionándose como principal ofertante, pero tuvo que sobrellevar la baja de precios que en el año 2012 caracterizó a Estados Unidos, Francia, Reino Unido, Alemania, misma que se fue recuperando en los siguientes años.

En el 2014 se comercializó palta peruana a más mercados y con mejores precios. Además la exportación de palta variedad Hass a Estados Unidos se incrementó considerablemente, tras la exención del tratamiento cuarentenario aprobada por el departamento de sanidad de Estados Unidos.

Para el 2015 se consiguió ingresar al mercado chino y al 2016 al mercado japonés, después de que el AQSIQ y MAFF, administraciones sanitarias China y Japón respectivamente, aprobaron protocolo sanitario y autoricen el ingreso de palta Hass peruana.

- ***La estructura organizacional involucra la participación de entes privados tales como los proveedores de bienes y servicios, productores primarios de palta, empresas industriales y comercializadoras, además de organizaciones públicas y asociaciones vinculadas.***

De la mano con el ambiente institucional, el ambiente organizacional se ha adaptado pasando a ser canalizado principalmente por intervención estatal, por su vínculo permanente en la preservación del estatus sanitario. Además, la estructura organizativa se ha fortalecido con la creación y participación activa de la Asociación de productores y exportadores de palta Hass – PROHASS que permite la interrelación de los asociados con clientes internacionales.

Tal como explica North, 1990: *las organizaciones proveen una estructura para las interacciones humanas. Las organizaciones incluyen cuerpos políticos (partidos, parlamentos, agencias regulatorias), cuerpos económicos (empresas, cooperativas, empresas de familia, asociaciones comerciales), cuerpos sociales (iglesias, clubes, etc.) y cuerpos educacionales (escuelas, universidades centros de investigación y entrenamiento); en suma grupos de individuos con objetivos comunes.*

El agronegocio en estudio refleja la inclusión de diversos cuerpos organizacionales como empresas productoras, industriales y comercializadoras, entes privados y públicos que cumplen un rol específico respecto a la producción primaria, gestión de calidad, investigación y desarrollo, promoción comercial, entre otros.

Relacionando sistémicamente el ambiente institucional con el organizacional, se corrobora lo dicho por Ordoñez, 2000: *El carácter sistémico constituye uno de los abordajes fundamentales en función del conjunto de interacciones intrasistémicas e inter-sistémicas, las interacciones articulan la adaptación de los sistemas de negocios agroalimentarios incluyendo la I+D, el agro, la industria, la distribución hasta la satisfacción de la demanda de los consumidores.*

La institucionalidad y organización del agronegocio estudiado revela cómo la coalición de la asistencia sanitaria estatal con la investigación universitaria e internacional, SENASA – UNALM – APHIS (USDA), y la alineación de acuerdos y programas comerciales, TLC y PAC han permitido difundir el estatus sanitario de la palta peruana sobre nuevos mercados, por ejemplo a través de la denominación mercantil “*Avocados from Peru*” para clientes de Estados Unidos, y posicionar su oferta mundialmente.

- ***En el Perú se tiene que desarrollar la ventana contra estacional de la sierra y lograr abastecimiento de este producto todo el año. Nuestra producción está concentrada en la costa, ventana dónde hay presencia de otros jugadores importantes (Esparza, 2015)***

Reiterando lo mencionado por Esparza, 2015, potenciar el desarrollo del cultivo de palta Hass en la región Sierra constituiría un importante complemento a la actual producción derivada de la región costera, permitiendo aumentar volúmenes de producción al aprovechar a través de inversión tecnológica las más de 15 mil hectáreas potenciales para el cultivo, así como aprovechar los mayores rendimientos productivos en campo y alcanzar una ventana comercial complementaria que ampliaría la presencia anual de la palta peruana en el comercio mundial.

El ambiente tecnológico advierte además la importancia que ha tenido la preservación del estatus sanitario de las plantaciones de palta Hass y el ejercicio de correctas prácticas agrícolas para preservar la calidad del fruto que se exporta.

- ***El subsistema agrupa a distintos agentes que en su interrelación y en función a su poder de negociación y los atributos de la transacción establecen diversas estructuras de gobernanza: mercado spot, formas híbridas e integración vertical, para generar la transferencia de los derechos de propiedad.***

La interrelación de los principales actores del subsistema refleja una mayor inclinación al manejo de ***formas híbridas de contrato*** para control de transacciones.

De acuerdo a la Nueva Economía Institucional, la estructura de gobernanza híbrida resuelve adecuadamente el equilibrio de incentivos de mercado y el control de procesos y productos. Sin embargo, a fin de diversificar el riesgo, las empresas exportadoras optan por la integración vertical en el tramo transaccional, de la producción primaria.

Los atributos de las transacciones estudiadas indican que la incertidumbre de las transacciones T2, T3, T4 (desde la producción primaria hacia comercialización) tiende a ser



de media a alta, con altos activos específicos involucrados y alta frecuencia, por lo que la forma híbrida se presenta como la estructura de gobernancia más conveniente para reducir la incertidumbre y salvaguardar los activos. Referente a ello, Williamson señala que: *los atributos de las transacciones determinan la elección de la estructura de gobernancia, solo que esto se presenta en un ambiente institucional dado. Hay una influencia directa de las condiciones del ambiente institucional en la elección de estructuras de gobernancia alternativas.* Con respecto a lo último, las transacciones se generan bajo un ambiente institucional formal, fundamentado en un marco legal para la producción y comercio de los bienes transados.

La Nueva Economía Institucional menciona además que el: *cambio institucional es condición necesaria para la innovación, innovación en las organizaciones e innovación en las tecnologías de proceso y producto. Las innovaciones exitosas y sostenibles solo son consecuencia de un complejo proceso multidimensional que atraviesa los entornos institucional, organizacional y tecnológico; asimismo, los saltos competitivos definen nuevos paradigmas más eficientes cuando combinan nuevos procesos y productos, cambios de la gestión en las organizaciones, cambios en las interrelaciones entre las organizaciones y finalmente cambios institucionales que determinan leyes y pautas culturales que sostienen a todo el conjunto.*

Fueron los cambios institucionales en principio, los que propiciaron las nuevas condiciones para el establecimiento del sistema de agronegocios específico a la palta Hass, pues atender este negocio implicó cambiar cuestiones sociales como la reconversión del cultivo, la adaptación del productor a los estándares internacionales, la atención y monitoreo constante de áreas de cultivo hasta lograr la erradicación de la plaga de la mosca de la fruta y alcanzar un reconocido estatus sanitario, trabajar bajo un entorno formal de cumplir compromisos, plazos y pedidos, salvaguardando la calidad del producto y sobre todo aprender a desarrollar un negocio de especialidades de nivel mundial.

## CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES GENERALES

- Hasta hace un poco más de una década la exportación de palta Hass era un negocio poco desarrollado en el Perú, por lo que el país no tenía representatividad en el comercio internacional del fruto, enfocando su producción de palta hacia las variedades demandadas por el mercado interno. Sin embargo, a la actualidad Perú es reconocido como productor de palta Hass, una variedad de demanda mundial, y se ha consolidado como el segundo exportador mundial tras ampliar su oferta en volúmenes y mercados de destinos, áreas de producción, inversión en equipamiento, tecnología, investigación en cuidado fitosanitario y conservación de calidad del fruto; en suma creando ventajas competitivas frente a otros jugadores – competidores a nivel internacional, todo ello traccionado por la creciente demanda, derivada de consumidores cada vez más informados y exigentes en su alimentación.
- La demanda mundial de palta Hass mantiene una tendencia positiva, básicamente representada por los mercados de Estados Unidos y países de la Unión Europea tales como Francia, Alemania, España, Reino Unido y Países Bajos. La promoción del fruto a nivel mundial ha permitido que más mercados se interesen por el consumo de esta variedad de palta, que es apreciada por su sabor, textura, calidad y valor nutritivo. En ese contexto, mercados asiáticos como China y Japón que se han incluido recientemente en la demanda de palta Hass, han ido incrementando progresivamente sus volúmenes de demanda. Por ello, se considera que la tendencia positiva de la demanda de este fruto es sostenible.
- El consumidor mundial de palta Hass aprecia el sabor, textura, versatilidad en el consumo fresco, alto valor vitamínico y calidad del fruto, ello se refleja en el progresivo aumento del consumo per cápita y volúmenes de demanda. Esta demanda es muy diferenciada a la demanda del mercado interno peruano, orientada a variedades criollas y Fuerte.
- Las dos etapas aplicadas de la metodología EPESA aplicadas en el estudio: mapeo cuantitativo y cualitativo del sistema de agronegocio y el diseño de la planificación y gestión estratégica del sistema de agronegocio, a través del análisis estructural discreto, permitieron construir un panorama contextual y diagnóstico del agronegocio de palta Hass peruana.

- El subsistema del agronegocio de palta Hass peruana comprende cinco eslabones en su cadena de valor que involucra actividades, recursos y actores desde el abastecimiento de insumos, producción primaria y empaque del fruto, hasta su comercialización y distribución al consumidor final en el mercado internacional.
- Perú cuenta con óptimas condiciones agroecológicas en su región costa y sierra para la producción de la variedad Hass, sin embargo, por infraestructura logística para la distribución de recursos y la instalación y desarrollo de las empresas exportadoras en el litoral peruano, la región costera ha ganado mayor relevancia en el agronegocio. A la par de ello, se busca potenciar la producción de palta Hass en la sierra a través del apoyo financiero y capacitación técnica a productores de la zona.
- La producción derivada de la región costa y sierra del Perú tienen cosechas complementarias, por lo que resulta interesante continuar potenciando la producción en la región sierra para ampliar la ventana comercial de palta peruana a mayor escala, atendiendo mayores volúmenes de demanda y generando mayor capacidad de respuesta a la demanda de nuevos mercados.
- El análisis estructural discreto del subsistema del agronegocio de palta Hass peruana revela la existencia de un ambiente institucional favorable, fundamentado en un marco legal, establecimiento de regulaciones fitosanitarias y acuerdos comerciales, que han propiciado el desarrollo del agronegocio. En tanto al ambiente organizacional, se identifica una estructura en la que participan conjuntamente organizaciones del sector público y privado, creando relaciones inter organizacionales que enriquecen al agronegocio, en materia de promoción comercial, investigación y desarrollo, gestión de calidad, entre otros. El análisis del ambiente tecnológico revela fortalezas en cuanto a la preservación del estatus sanitario y calidad de las áreas de cultivo, a la vez que detecta falencias en el aprovechamiento de ventajas comparativas como rendimientos de producción en la sierra del país.
- La relación transaccional de los actores del agronegocio, tales como proveedores de insumos, productores primarios, industria exportadora, operador logístico y cliente internacional, quienes fijan estructuras de gobernanza: mercado spot, formas híbridas e integración vertical acorde al eslabón en que se ubiquen. Las formas híbridas de contrato son la gobernanza predominante que minimiza los costos de transacción al reducir la incertidumbre y salvaguardar los activos específicos en el trance de los

derechos de propiedad, estos están basados en la confianza y reputación de los actores por el establecimiento de compromisos creíbles. La integración vertical es una gobernanza que las agroexportadoras utilizan como complemento a fin de diversificar el riesgo del negocio y disminuir la incertidumbre del abastecimiento de materia prima.

- El ambiente competitivo releva que actualmente Perú es el segundo exportador mundial de paltas frescas, posición a la que ha escalado en los últimos años, superando a Chile, República Dominicana y Sudáfrica, y se ha consolidado como un potencial jugador en el agronegocio mundial de palta Hass, al contar con ventajas comparativas para la producción del cultivo y al generar ventajas competitivas y fortalezas como la preservación del estatus sanitario de las áreas de cultivo, establecer alianzas estratégicas para la promoción de la palta peruana a través de la plataforma “*Avocados from Peru*”, diversificación de mercados, adaptación a cambios, entre otros.
- Los ambientes bajo los que se enmarca el subsistema de agronegocios de palta Hass revelan que tal como lo indican los fundamentos de la Nueva Economía Institucional, en un negocio la relación de demanda y oferta no se reduce a una relación de precio y cantidad, va más allá al considerar el contexto institucional en el que operan.
- La adaptación es un aspecto del entorno competitivo que ha permitido el desarrollo del agronegocio de palta Hass, frente a perturbaciones contra la demanda anterior y regular del sector exportador peruano, la innovación en la comercialización de productos frescos, la caída de precios y de demanda por crisis financiera de los mercados internacionales.
- El análisis FODA revela por área de resultados que es necesario trabajar sobre algunas cuestiones de productividad, mercado, recursos físicos y recursos humanos a fin de eliminar las debilidades y potencializar las fortalezas, haciendo frente a las amenazas y atendiendo las oportunidades que el mercado mundial ofrece.
- La competitividad del agronegocio de palta Hass se refleja en la consolidación de su posición comercial en el mercado mundial, creación de ventajas competitivas, aprovechamiento de ventajas comparativas, y aunque aún queda mucho en qué innovar, el agronegocio se ve encaminado hacia la apertura de nuevos mercados y establecimiento de nuevas estrategias y alianzas.

## **CAPÍTULO 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Ataucusi, S. 2015. Manejo técnico del cultivo de palta. Programa PRA Buenaventura.
- Boucher, F. 2000. Agroindustrias en el Perú con oportunidades para la exportación. IICA Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura. Lima, Perú.
- Cáceres, A. et al. 2008. Estudio de la cadena de palta de Luricocha con criterios de equidad, inclusión y sostenibilidad ambiental. Centro Peruano de Estudios Sociales. Lima, Perú.
- Carreras, P. et al. 2007. Planeamiento estratégico para la palta de exportación del Perú. Lima, Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Chacaltana, J., Yamada, G. 2009. Calidad del empleo y productividad laboral en el Perú. Lima, Perú. Universidad del Pacífico.
- Cillóniz, B. 2015. Revista Agronegocios. Perú
- Coase R. H. 1960. The problem of the social cost. Journal of Law and Economics, Vol. 3, October. The institutional structure of production. American Economic Review.
- GBD Network, 2015. Informe N° LXXXIII – Perspectivas 2015 y Balance 2014: Económico y Sectorial.
- Herrera, M., Narrea, M., 2011. Guía Técnica Curso Taller Manejo integrado de palto. Perú. Universidad Nacional Agraria La Molina.
- León, J. Julio 2013. Revista Agraria.pe. Perú.
- Martín, V. 2011. Demanda de frutas y hortalizas en España. Universidad Complutense de Madrid
- Ministerio de Agricultura de Chile, Servicio Nacional de Sanidad Agraria de Perú. 2013. Plan de trabajo para la exportación de frutos frescos para consumo de palto (Persea americana) variedad Hass desde los departamentos de Perú: Moquegua, Tacna, Ica, Lima, La libertad y Arequipa hacia Chile.
- Ministerio de Agricultura - Oficina General de planificación Agraria. 2006. Perfil de mercado de la palta. Perú.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015. Nota de Prensa: “Primer contenedor de palta peruana llegó a China y pasa a por inspección fitosanitaria”. Perú.
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones. 2013. Agenda de competitividad 2014 – 2018, Infraestructura logística y de transportes. Perú
- Napolitano et al. 2011. Estudio de calidad y competitividad del agronegocio de la papa en Argentina
- Neves, M. 2007. Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESIS). Revista de Administração, Sao Paulo.
- North, D. 1990. Institutions, Institutional Change, and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press. United States.

- Oblitas, D. 2010. Análisis de la intervención del programa INCAGRO para la generación de agronegocios en la costa, sierra y selva. Facultad de Economía y Planificación - Universidad Nacional Agraria La Molina. Lima, Perú.
- Ordóñez, H. 1998. Estrategia Alimentaria de las Denominaciones de Origen. I Parte - Introducción a la Estrategia Alimentaria de las Denominaciones de Origen. Proyecto ARG/97/045. Programa de Fortalecimiento Institucional. PNUD- Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Buenos Aires. Argentina.
- Ordóñez, H. 1999. Capital social clave competitiva. Programa de Agronegocios y alimentos. Facultad de Agronomía Universidad de Buenos Aires.
- Ordóñez, H. 2000. Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios. Programa de Agronegocios y alimentos. Facultad de Agronomía Universidad de Buenos Aires.
- Palau, H. 2005. Tesis Agronegocios de ganados y carnes en la Argentina: restricciones y limitaciones al diseño e implementación de sistemas de aseguramiento de origen y calidad. estudio de caso múltiple. Buenos Aires. Argentina.
- Pegram et al., 2015. Huella hídrica del Perú: Sector agropecuario. Autoridad Nacional del Agua. Lima, Perú.
- Pérez San Martín, R. 2003. Impacto de la pérdida de la Cuasi-renta en el Mercado del Champignón fresco: El Caso HORST. Tesis de Magíster UBA en Agronegocios y Alimentos. Buenos Aires.
- Peterson, H. 1997. La Epistemología de los Agronegocios. Pares, Métodos y Rigor. Trabajo invitado al Foro de Investigación de Agronegocios.
- Porter, M. 1990. The competitive advantage of Nations, New York, The Free Press.
- Porter, M. 1980. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York - The Free Press.
- Porter, M. 2007 Ventaja competitiva de las naciones. Harvard Business Review. Estados Unidos. Noviembre
- Risco, M. 2007. Conociendo la cadena productiva de la palta en Ayacucho. Perú.
- Romero, R. 2011. Perfil de mercado de palta Hass en Estados Unidos. Ministerio de Relaciones Exteriores. Oficina de promoción comercial e inversiones del Perú. Los Ángeles, Estados Unidos.
- Salas, H. 2012. Investigación de mercado para la exportación de palta Hass al mercado de Italia. Lima, Perú. Universidad de San Martín de Porres.
- Salas, O. 2014. Procedimiento: certificación fitosanitaria de palta (Persea americana) variedad Hass destinada a la exportación. Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA). Lima, Perú.
- Senesi, S. 2009. El Método: Estudio y Planificación Estratégica del Sistema de Agronegocio EPESA. Programa de Agronegocios y Alimentos. Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires. Argentina.
- Vélez Ríos, Yoni, L. et al. 2012. Plan operativo de la palta – Moquegua. Perú.
- Velezmoro, C. 2007. Anales científicos. Universidad Nacional Agraria La Molina. Lima - Perú.

- Vidal, L. 2010. Tesis: Estudio de prefactibilidad para la exportación de palta Hass a Estados Unidos. Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Williamson, O. 1993. Transaction cost economics and organizational theory. Journal of Industrial and Corporate Change. Vol. 2, pp. 107-156.
- Williamson, O. 1996. The mechanisms of governance. Oxford University.
- Zana, C. 2012. Impacto del boom agroexportador en el ingreso de los hogares de la costa peruana del año 2007 al 2010. Tesis presentada en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura. Perú.

Páginas de internet consultadas:

- Agrobanco. Guía Técnica de Palto. Disponible en : [http://www.agrobanco.com.pe/pdfs/CapacitacionesProductores/Palto/Guia\\_Tecnica\\_de\\_Palto.pdf](http://www.agrobanco.com.pe/pdfs/CapacitacionesProductores/Palto/Guia_Tecnica_de_Palto.pdf)
- Asociación de productores de palta Hass - PROHASS, 2017. Tolerancias máximas de residuos de plaguicidas en palta para los principales destinos de exportación. Disponible en: [www.prohass.com.pe](http://www.prohass.com.pe)
- Blog Agrovalle Perú. Disponible en: <http://agrovalleperu.blogspot.com/2013/08/sierra-exportadora-propone-ampliar.html>
- Food and Agricultural Organization of the United Nations. Disponible en: <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>
- Informativo del Servicio Nacional de Sanidad Agraria. Disponible en: <http://infosenasa.blogspot.com>
- Instituto Nacional de Innovación Agraria. Disponible en: <http://www.inia.gob.pe/>
- International Trade Center. Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Disponible en: <http://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>
- International Labour Organization. Disponible en: <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--en/index.htm>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas. Perú. Disponible en: <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/aepartmen.htm>
- Ministerio de Agricultura y Riego. Perú. Disponible en: <http://www.minagri.gob.pe/portal/>
- PromPerú. Comisión de Promoción de Perú para la exportación y el Turismo. Disponible en: <http://www.promperu.gob.pe/>
- RPP Noticias. Noticiero peruano web. Disponible en: [http://www.rpp.com.pe/2014-01-06-palta-hass-peruana-hacia-chile-pasaria-de-mil-a-20-mil-toneladas-noticia\\_659928.html](http://www.rpp.com.pe/2014-01-06-palta-hass-peruana-hacia-chile-pasaria-de-mil-a-20-mil-toneladas-noticia_659928.html)
- Revista agraria.pe. Disponible en: <http://www.agraria.pe/noticias/>
- Revista Andina – Agencia Peruana de Noticias. Disponible en: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-comision-binacional-productores-palta-hass-recibe-certificacion-para-promocionar-esta-fruta-eeuu-327541.aspx>

- Sierra Exportadora. Proyectos de Inversión Productiva en regiones andinas 2014. Disponible en:  
[http://www.sierraexportadora.gob.pe/descargas/brochure\\_35\\_proyectos](http://www.sierraexportadora.gob.pe/descargas/brochure_35_proyectos)
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. Disponible en:  
[http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?\\_page\\_=160.00000](http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=160.00000)



## ANEXOS

### ANEXO 1. CUESTIONARIOS FORMULADOS

#### Encuesta a productores primarios asociados (no industriales)

Producción primaria	
1	¿Cuenta con campo de producción propio o alquilado?
2	¿Qué tipo de riego utiliza?
3	¿Qué insumos utiliza en la producción de palta Hass?
4	¿Cuál es su producción promedio por hectárea?
Relaciones interpersonales	
5	¿Con los proveedores de insumos establece acuerdos "de palabra" o contratos escritos?
6	¿Comercializa su producción directamente o por intermediarios?
7	¿Comercializa su producción en mercado central/ con empresas exportadoras/o a consumidores finales?
8	¿Reciben control sanitario periódicamente en sus campos de producción? ¿Quiénes lo efectúan entidades estatales o empresas (clientes)?
9	¿Con sus compradores de palta establece acuerdos "de palabra" o contratos escritos?
10	¿Participan de eventos de difusión de palta Hass?

#### Encuesta formulada en industrias (exportadoras)

Producción primaria	
1	¿Se abastece de producción propia o de terceros?
2	De contar con producción propia, ¿qué tipo de riego e insumos utilizan en campo?
3	De contar con producción propia ¿cuál es su producción promedio por hectárea?
Acondicionamiento de palta Hass para exportación	
1	¿La palta que exportan deriva de producción propia o de terceros?
2	¿Qué tipo de riego utiliza?
3	¿Cuál es su producción promedio por hectárea?
4	¿Qué insumos utiliza en la producción de palta Hass?
Relaciones interpersonales	
5	¿Con los proveedores de insumos y/o de palta Hass establecen acuerdos "de palabra", contratos escritos u otros?
6	¿La elección de proveedores la basa en función a: la calidad/confianza/nivel de cumplimiento de contrato?
7	¿Exporta la palta a: consumidores finales/supermercados internacionales/mercados mayoristas?
8	¿Exporta directamente o por intermediarios?

9	¿Con los operadores logísticos y/o clientes establecen acuerdos "de palabra", contratos escritos u otros?
10	¿Cuáles son los principales mercados a los que exporta palta Hass?

**Cuestionario utilizado en entrevista realizada en organizaciones afines**

<b>Evaluación del negocio</b>	
1	¿En qué aspectos considera se basa la competitividad del agronegocio de palta Hass peruana?
2	¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades del negocio?
3	¿Cuáles considera que son las oportunidades y amenazas que afrontan este agronegocio?
4	¿Cuáles son las perspectivas del agronegocio de palta Hass peruana?

**ANEXO 2: PARTICIPANTES EN CUESTIONARIOS**

- Rosa Salas – APROAGRO
- José Esparza - CAMPOSOL S.A
- Juan Portero – Corporación Frutícola de Chíncha
- Eugenio Oliveira – Consorcio de productores de fruta
- Alicia Castro – Agrícola Cerro Prieto
- César Chaavéz – Sociedad Agrícola Drokasa
- Julio Huamaní – INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN AGRARIA
- Hernán Nevado – AGROIDEAS
- Romell Robles - CONSULTORA MYPERUGLOBAL
- Luis Mendez – CÁMARA PERUANA DE COMERCIO EXTERIOR

**ANEXO 3:**

Valores de Límite Máximo Residual (LMR) en partes por millón (ppm)  
Productos importados por PROHASS 2016

Nº	Componente Activo	EUROPA	E.E.U.U.	Canadá	Chile	Japón
1	Abamectin	{0.01}	0.02	0.02	0.02	----
2	Bacillus thuring var kurstaki	no req	no req	no req	no req	no req
3	Buprofezin	{0.05}	0.30	0.30	0.30	0.30
4	Carbendazim	0.10	0.00	----	0.10	3.00
5	Chlorpyrifos	{0.05}	0.1	----	{0.05}	{0.05}
6	Dimetoato	0.02	----	----	0.02	1.00
7	Etmectin benzoato	0.01	----	----	----	----
8	Etoazole	{0.02}	0.2	0.20	----	----
9	Fenproxi malo	0.02	0.15	----	{0.05}	----
10	Fosetyl-Al	50.00	25.00	25.00	----	----
11	Glyphosate	{0.1}	0.2	----	0.2	0.20
12	Imidacloprid	1.00	1.00	1.00	1.00	0.70
13	Iprodione	0.01	----	----	0.02	10.00
14	Malathion	0.02	8.00	8.00	8	8.00
15	Mancozeb	7.0	----	----	----	----
16	Matrine	----	----	----	----	----
17	Metalaxyl-M (Mefenoxam)	{0.05}	4.00	----	----	0.20
18	Methomyl	{0.02}	2.00	----	2.00	----
19	Paclobutrazol	0.50	----	----	----	0.01
20	Prochloraz	5.00	----	----	7.00	5.00
21	Propineb	0.05	----	----	----	----
22	Pyrimethanil	0.01	----	----	0.05	----
23	Pyriproxyfen	{0.05}	1.00	----	----	1.00
24	Spirodiclofen	1.00	1.00	1.00	----	1.00
25	Tebuconazole	0.02	----	----	0.05	----
26	Tebufozide	1.00	----	----	1.00	1.00
27	Thiabendazole	15.00	10.0	----	15.00	3.00
28	Thiamethoxam	{0.05}	0.4	0.4	----	0.50
29	Uniconazol	0.01	----	----	----	2.00

{nro} El país ha determinado como LMR el mínimo valor registrable por el actual método analítico

— El país no ha determinado los LMR requeridos, PERO en estos casos se asumen los siguientes LMR para cada país: Canadá (0.1); Europa (0.01); EE.UU., Chile y Japón (0 cero)

Fuente. PROHASS - PERU, 2017

## ANEXO 4: IMÁGENES DEL CONGRESO MUNDIAL DE PALTA HASS 2015 – LIMA, PERÚ



**TOUR**  
**CONGRESO**  
**MUNDIAL DE**  
**AGUACATE**  
**13 al 19**  
de SEPTIEMBRE 2015

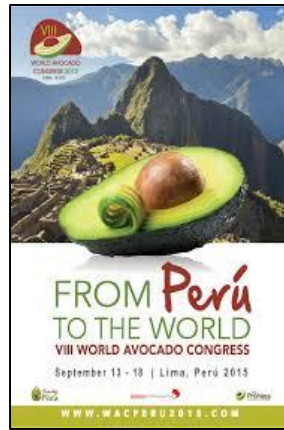


**PERU ProHass**  
**Avocados**  
**Peru**

CONFERENCIAS  
VISITAS TÉCNICAS  
GASTRONOMÍA  
PASEOS TURÍSTICOS  
HOTELES EXCLUSIVOS

RESERVAS:  
**Tecnogiras**  
Red Latinoamericana de Turismo Técnico  
Perú (51) 994859951  
Colombia (57) 3006128387  
consultas@tecnogiras.com

[www.tecnogiras.com](http://www.tecnogiras.com)




**VIII CONGRESO MUNDIAL DE**  
**LA PALTA 2015**  
del 13 al 18 de Setiembre. Lima, Perú 2015

**westfalia fruit**  
**Mission Avocados**  
**Avocados From Peru**  
**PERU ProHass**